

مدیریت تولید و عملیات، دوره چهارم، پیاپی (۶)، شماره (۱)، بهار و تابستان، ۱۳۹۲

دریافت: ۹۰/۱۱/۵ پذیرش: ۹۱/۴/۱۳

صص: ۱۲۸-۱۰۳

## بررسی میزان همسویی استراتژی‌های طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان) با استراتژی‌های کسب و کار

حیدر میرفخرالدینی<sup>۱</sup>، مسعود پورحمیدی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علم و هنر یزد

### چکیده

در سال‌های اخیر، مدیریت روابط میان طراحی و فعالیت‌های دیگر مورد توجه زیادی قرار گرفته است. هماهنگی مؤثر میان این حوزه‌ها در راستای اثربخشی سازمان حیاتی است. وضعیت ایده‌آل، ارتباط مستمر میان واحدهای وظیفه‌ای با بهره‌گیری از کانال‌های ارتباطی توسعه یافته است. در این پژوهش با استفاده از چارچوب تدوین شیوه با رویکرد فازی، استراتژی مطلوب طراحی همزمان برای امور طراحی محصول شرکت ساپکو انتخاب می‌گردد. سپس میزان همسویی هر یک از استراتژی‌های وظیفه‌ای طراحی با استراتژی‌های کسب و کار تبیین خواهد گردید. یافته‌های حاصل بیانگر این مطلب است که توسعه همکاری‌ها با خودروسازان جهانی و شرکت‌های طراحی مهندسی و ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب برای دستیابی به مزایای رقابتی، بیشترین میزان همسویی را با استراتژی‌های کلان ساپکو دارد. نتایج این پژوهش باید مبنایی برای شرکت‌ها در ارزیابی استراتژی‌های طراحی همزمان و همچنین، یک مرجع برای آنها برای تقویت قابلیت‌های همزمانشان باشد. گزارش‌های بسیار کمی از استفاده مداوم طراحی همزمان به عنوان یک فرآیند در حال استراتژیک در یک سازمان وجود دارد. هدف این پژوهش، کمک به پیاده‌سازی راهکارهای طراحی همزمان است.

واژه‌های کلیدی: طراحی کیفیت جامع، طراحی همزمان، استراتژی وظیفه‌ای، استراتژی طراحی، همسوسازی، دلفی فازی.

## ۱- مقدمه

استراتژی وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز<sup>۱</sup> می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). جهت‌گیری استراتژی وظیفه‌ای توسط شرکت مادر تعیین می‌شود. هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳). هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند. همسوسازی، مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها را برای حل مشکلات پیچیده سازمانی فراهم می‌کند و این اطمینان را فراهم می‌کند که همه منابع (انسانی، فنی و مالی) در مرحله هدف‌گذاری و ارزیابی قابلیت‌های اجرا مورد توجه قرار گیرد (بادوار، ۲۰۰۰). علاوه بر این، همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای طراحی همزمان و استراتژی‌های کسب و کار، مانع از نادیده گرفتن طراحی همزمان به عنوان عامل کسب مزیت رقابتی و منبع کلیدی شایستگی سازمانی می‌گردد. مسئله اصلی این است که در وضعیت کنونی کشور، علیرغم اهمیت دایره طراحی در توسعه محصولات جدید، ایجاد بازارهای جدید، کاهش وابستگی شرکت به تکنولوژی‌های بیگانه، ممانعت از عقب‌ماندگی کشور در فناوری‌های پیشرفته، بسط تفکر خلاق و ... توجهی درخور به مفاهیم "مدیریت

طراحی" به لحاظ استراتژیک نشده است. بر این اساس و با توجه به گفتمان با مدیران این صنعت، دایره طراحی به عنوان یکی از نقاط مرجع استراتژیک شناخته شده است. لذا، محقق به دنبال بهبود واحد طراحی با رویکردی بخشی و میان بخشی به طور متوازن به جهت تاثیر توانایی واحد‌های بازاریابی و فروش، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت کیفیت، مالی و حسابداری و مدیریت در راستای آمایش طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان) می‌باشد. موفقیت در طراحی همزمان بویژه در صنعت خودروسازی مستلزم داشتن نگرش استراتژیک و هماهنگی استراتژی وظیفه‌ای طراحی همزمان با فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک یا هدف‌های سازمانی رابطه تنگاتنگ دارند. این مقاله سعی دارد تا با روشن کردن مفهوم طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان)، ضمن تشریح مفاهیم همسوسازی استراتژیک و دلفی‌فازی به تعیین میزان همسویی استراتژی‌های طراحی همزمان با استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از روش تلفیقی دلفی‌فازی و ترتیب‌فازی بپردازد.

## ۲) ادبیات پژوهش

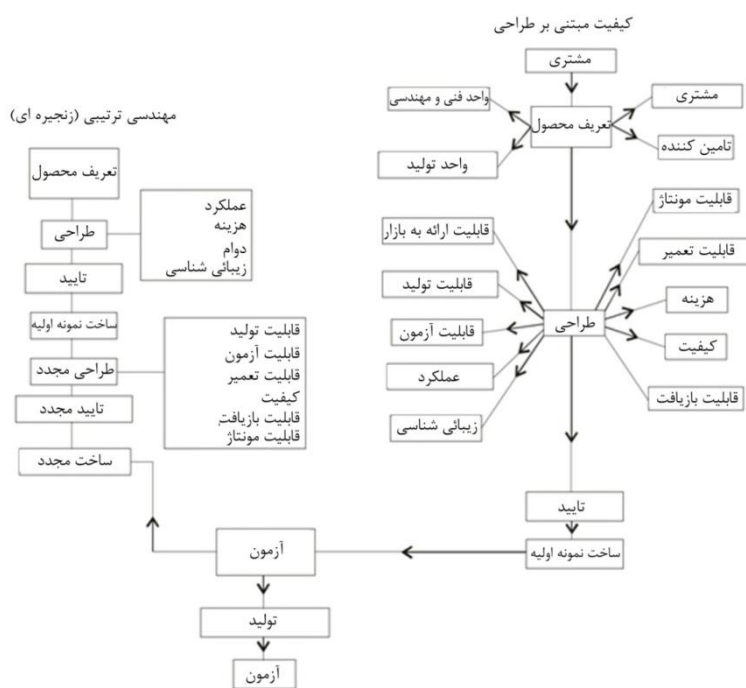
## ۲-۱) طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان)

۲-۱-۱) کیفیت مبتنی بر طراحی<sup>۲</sup>

کیفیت مبتنی بر طراحی، استفاده از یک تیم چند وظیفه‌ای برای هدایت تفکر مفهومی، طراحی محصول و برنامه‌ریزی تولید در یک زمان است. همچنین کیفیت مبتنی بر طراحی تحت عناوین طراحی کیفیت جامع، طراحی همزمان<sup>۳</sup>، مهندسی مقارن<sup>۴</sup> یا مهندسی موازی<sup>۵</sup> شناخته می‌شود (نایدو و همکاران، ۲۰۰۳؛ کاربهری و همکاران، ۱۹۹۴).

از دست رفته به دلیل وقفه در ارتباطات، عقلانی کردن فرآیندها و توسعه همزمان محصول است. اغلب واحدهای وظیفه ای اصلی یک سازمان وظائف محوله خود را به طور متوالی با ارجاع به دیگر واحدها و بدون در نظر گرفتن مشکلات احتمالی مشتریان داخلی، تکمیل می نمایند. این سیستم با فراهم نمودن بازخورد فوری، مانع از وقوع مسائل کیفیت و بهره وری می گردد. شکل (۱)، نمودار جریان مهندسی ترتیبی (زنجیره ای) را در سمت چپ و نمودار جریان کیفیت مبتنی طراحی (طراحی همزمان) را در سمت راست نشان می‌دهد

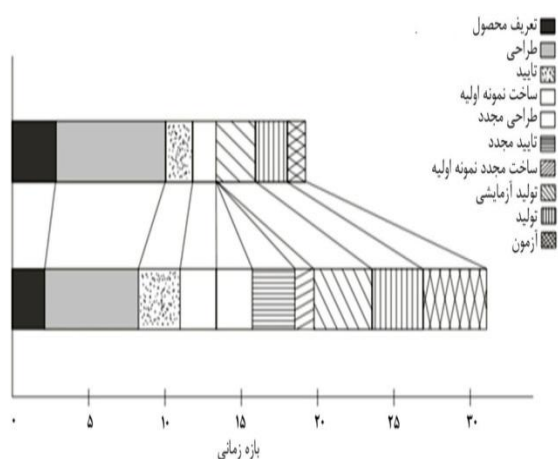
واژه «جامع» نیز هم حاکی از درگیر کردن کلیه واحدهای وظیفه ای اصلی یک سازمان می باشد و هم حاکی از در نظر گرفتن همزمان معیارهای کیفی کانو و معیارهای کیفی کانسی می باشد (لنرتی و ترانتینو، ۲۰۰۸). در واقع کیفیت مبتنی بر طراحی، مدیران را به تحول در ساختارهای مدیریتی ترغیب می نماید. هدف این رویکرد، کاهش تعداد تغییرات مهندسی و دوباره کاری‌ها در جهت دستیابی به "طراحی ناب"، ایجاد حداکثر تغییرات در تعریف مسئله، کاهش زمان رسیدن محصول به بازار، بهبود کیفیت، کشف سریع مسائل و مشکلات، کاهش زمان



شکل ۱ - نمودار جریان توسعه محصول (نایدو و همکاران، ۲۰۰۳)

بازار ارائه خواهند شد. روش طراحی همزمان، همه این مراحل را در یک مرحله ترکیب می نماید. از اینرو، محصول برای موفقیت در هر یک از مراحل چرخه عمر خود طراحی شده است. همچنین در بار

هنگامی که سایر متخصصان در تعریف و تبیین مشخصات محصول درگیر شوند، هزینه حداقل و عملکرد حداکثر خواهد گردید. بنابراین محصولات، با کیفیت بهتر، هزینه کمتر و در زمان کوتاه تر به



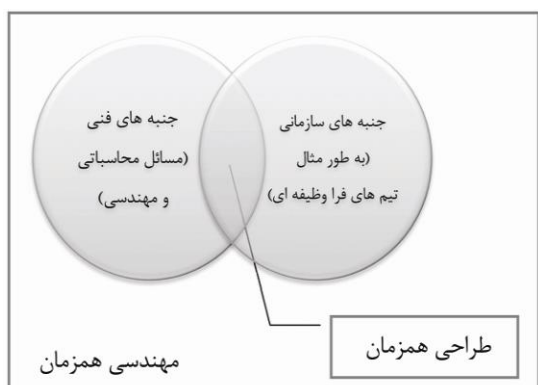
شکل ۲- نمونه ای از محدوده زمانی توسعه محصول (نایدو و همکاران، ۲۰۰۳)

۲-۱-۳) ارتباط مهندسی همزمان و طراحی همزمان مهندسی همزمان، اغلب به هنگام بحث در مورد توسعه محصولات جدید، یک رویکرد سیستماتیک برای طراحی همزمان و یکپارچه محصولات و فرآیندهای مربوط به آنها نظیر تولید و پشتیبانی است. برای اینکه طراحی همزمان به بالاترین سطح موفقیت دست یابد، نیاز به یک چارچوب یکپارچه، تیم طراحی سازمان یافته و ابزارهای طراحی مناسب است. اورشیم و همکاران (۱۹۹۷) اشاره می کنند که به طور معمول هر یک از بخش ها کم و بیش مستقل عمل می نمایند و از خواسته ها و قابلیت های یکدیگر آگاهی ندارند. سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی تجاری معمول فقط گردش کار ترتیبی را پشتیبانی می نمایند. در مهندسی همزمان، مسائل سازمانی نسبت به ابزارهای توسعه یافته کمتر مورد توجه قرار گرفته اند (جین و لویت، ۱۹۹۵). همچنین جین و لویت بیان کردند که پژوهش های انجام گرفته در حوزه مهندسی همزمان تا به حال بر توسعه

نخست قبل از تولید نمونه اولیه و یا تولید در مقیاس کوچک با توجه به سایر معیارها و جنبه ها نظیر قابلیت ارائه بازار، قابلیت مونتاژ و قابلیت تعمیر طراحی شده است. بدیهی است ماهیت طراحی همزمان تنها همزمانی فعالیت ها نمی باشد، بلکه تلاش مشترک کلیه تیم های درگیر است که منجر به بهبود سودآوری و رقابت می گردد. شاخص های بهره وری به طور معمول مبتنی بر زمان ارائه به بازار، هزینه تولید محصول و کیفیت است (نایدو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

## ۲-۱-۲) منطق پیاده سازی کیفیت مبتنی بر طراحی

بودجه پروژه ها در سایر صنایع در حال تبدیل شدن به مهم ترین عامل در قابلیت ارائه به بازار محصولات است. در گذشته، روش های حسابداری و بودجه بندی به اندازه امروز حیاتی نبودند. همچنین مصرف کنندگان تنها حق انتخاب چند برند را در قیمتی که برای تقاضای محصول با کیفیت دیکته شده بود، داشتند. کیفیت مبتنی بر طراحی از طریق انتقال کل فرایند طراحی به آغاز پروژه بجای تغییر طرح محصول در طول چرخه عمر آن به توازن کیفیت جامع و قیمت های معقول کمک می کند (شکل ۲). میزان زمان لازم برای تعریف محصول و مشخصات آن در مدل کیفیت مبتنی بر طراحی به طور قابل توجهی بیشتر از مدل مهندسی ترتیبی (زنجیره ای) است. با استفاده از طراحی همزمان، محصولات با توجه به قابلیت های تولید طراحی شده تا کنترل فرایند آماری موثر باشد. تولید محصولات در قابلیت های فرایند به خوبی منجر به افزایش رضایت مشتریان، کاهش محصولات برگشتی و هزینه های دوباره کاری می شود.



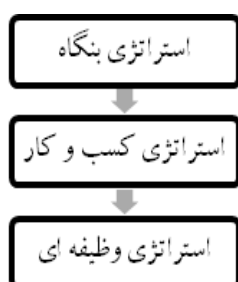
شکل ۳- جایگاه طراحی همزمان (فینگر و همکاران، ۱۹۹۵)

#### ۲-۱-۴) ماهیت تعارض میان طراحی، تولید و بازاریابی؛ نیاز به تعامل میان واحدی

در گذشته، پژوهشگران تعارض بالقوه میان بازاریابی و تولید را با این فرض که وظیفه طراحی بخش جدائی ناپذیری از تولید است، مورد بحث قرار دادند. اغلب در شرکت ها، طراحی مهندسی واحدی مجزا است که در تعامل با واحدهای تولید و بازاریابی است. از اینرو، یک رابطه دو طرفه بر اساس تعامل میان واحدی ایجاد خواهد شد. طراحی بر انعطاف پذیری استراتژی های فروش، قابلیت تعمیر، کارایی و انعطاف پذیری تولید اثر می گذارد (تاکوچی و نوناکا، ۱۹۸۶). در تعامل طراحی با بازاریابی و تولید، تعارض های متقابل به دلیل وجود چهار حوزه از هشت حوزه مسائل که توسط شاپیرو (۱۹۷۷) شناسایی شده اند، بوجود می آیند. این چهار حوزه عبارتند از: تضمین کیفیت، کنترل هزینه، معرفی محصولات جدید و خدمات افزوده. تولید، طراحی صحیح در بار نخست، حداقل تغییرات در آینده، طراحی ساده با قطعات محرک کمتر، طراحی با سهولت آزمون و سهولت تعمیر را ترجیح می دهد. افزایش پیچیدگی محصول (به دلیل تقاضای

ابزارهای طراحی، مدل های داده های محصول و زیرساخت های ارتباطی تمرکز داشته است. از نظر آنان، برخی از موانع اجرای موفقیت آمیز و استفاده از مهندسی همزمان مربوط به مسائل فرهنگی، سازمانی و فناوری است. فینگر و همکاران (۱۹۹۵) استدلال می کنند که مهندسی همزمان هم نیاز به راه حل های فنی و هم نیاز به راه حل های سازمانی دارد. آنها معتقدند که ذات و جوهره آن، هزاران تعامل است که نتیجه "طراحی همزمان" است. فینگر و همکاران، همچنین بیان کردند که برای جامعه تحقیقات مهندسی، مهندسی همزمان به معنای استفاده از تکنیک های محاسباتی برای ایجاد مجموعه ای از ابزارها از حوزه های مختلف طراحی و تولید با استفاده از مکانیزم های هماهنگی است. "جنبه های فنی" مسائل محاسباتی و مهندسی را در بر می گیرد. از نظر آنان در صنعت، مهندسی همزمان ایجاد تیم های فراوظیفه ای است که مسئول تمام جنبه های چرخه عمر محصول هستند. "جنبه های سازمانی"، جنبه های مدیریتی، ارتباطی و هماهنگی را در بر می گیرد. آنها از عبارت طراحی همزمان برای در بر گرفتن جنبه های سازمانی و فنی استفاده نمودند. لذا، طراحی همزمان در تعامل این دو جنبه اتفاق می افتد. با این حال موانعی برای طراحی همزمان وجود دارد. بعضی از آنها توسط فینگر و همکاران (۱۹۹۵) برجسته شده است. این موانع شامل مشکلات ارتباطی، مشکلات ترجمه، زبان های متعدد و از دست دادن سوابق طراحی است (چرونیر و ایک هُرت، ۱۹۹۸).

عقلانی، استراتژی بر مبنای فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود. الگوهای عقلایی هماهنگی، رابطه یک طرفه و از بالا به پایین استراتژی سازمان و استراتژی وظیفه ای را نشان می دهد و بر این باور بنا شده است که استراتژی بنگاه و کسب و کار تعیین کننده استراتژی های وظیفه ای است. در این راستا، مأموریت ها، استراتژی ها و سیاست های سطوح پایین تر در جهت سازگاری با هدف های سازمانی تدوین می شوند. شکل (۴)، این رابطه را نشان می دهد. در این الگو یک عنصر به عنوان محور هماهنگی قرار گرفته و بقیه عناصر با آن هماهنگ می شوند. محدودیت عقلی، زمانی و هزینه از جمله محدودیت های این الگو به شمار می آیند.



شکل ۴- الگوی عقلایی تدوین استراتژی- رابطه زنجیره ای یا سلسله مراتبی (هاکس و میچ لاف، ۱۹۹۶)

با وجود اینکه نظریه پردازان سیستم های عقلایی، سازمان ها را مرکب از اجزایی می دانند که طبق برنامه و در جهت هدف های خاص گرد آمده اند، ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند، سازمان ها را نمی توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف های مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروه های اجتماعی هستند که می کوشند خود را با شرایط ویژه ای که در آن به سر می برند وفق داده و حفظ کنند

بازاریابی) بار کاری را بر روی سیستم تولید به دلیل فزونی تعداد قطعات و نیاز به کارکرد مشترک، افزایش می دهد. از سوی دیگر، واحد بازاریابی ترجیح می دهد که واحد طراحی، کارکرد طراحی را بر اساس خواسته های مشتریان تعریف و تنظیم نمایند و به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد. افزایش سطح نوآوری برای دستیابی به عملکرد بالاتر و ویژگی های بیشتر مورد نیاز است. عملکرد بالاتر و ویژگی های بیشتر، پیچیدگی طراحی محصول را افزایش می دهد. بنابراین، آرمان حفظ طراحی به گونه ای ساده (مطابق با انتظارات واحد تولید)، بازاریابی را در تعارض با طراحی قرار می دهد. بازاریابی همچنین ترجیح می دهد که تعمیرات به طور سریع انجام گردد تا از کار افتادگی مشتری حداقل گردد (موکوپودیایی و گاپتا، ۱۹۹۸). شاو و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی دیگر به تفصیل به بررسی ارتباط طراحان و بازاریابان و منابع تعارض میان آنها پرداخته اند. بنابراین، نیاز به تعامل میان واحدی و در معنای گسترده تر، طراحی همزمان با بهره گیری از استراتژی های طراحی همزمان بیش از پیش احساس می گردد.

## ۲-۲) همسوسازی در مدیریت استراتژیک

برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی های مدیران سازمان ها بوده است. پرسش اساسی این است که مدیران چگونه می توانند بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ سه الگوی کلی در هماهنگی قابل تفکیک است: الگوهای عقلانی (بخردانه)<sup>۷</sup> هماهنگی، الگوهای طبیعی (فزاینده)<sup>۸</sup> هماهنگی، الگوهای همه جانبه (نقاط مرجع استراتژیک)<sup>۹</sup> هماهنگی. بر اساس الگوی

آن است که با استفاده از مجموعه‌های فازی به پیش بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پردازیم (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷؛ آذر، ۱۳۸۴). روش دلفی فازی در سال ۱۹۸۸ توسط کافمن و گوپتا ابداع شد. کاربرد این روش به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی است که اهداف و پارامترها به صراحت مشخص نیستند، منجر به نتایج بسیار ارزنده‌ای می‌شود. ویژگی مهم این روش ارائه چارچوبی انعطاف‌پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می‌دهد (بوجازیو و بوجازیو، ۲۰۰۷). لذا در این پژوهش، روش دلفی با رویکرد فازی جهت گردآوری اطلاعات و اجماع نقطه نظرات بکار می‌رود. مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر می‌باشد:

الف) معمولا خبرگان نظریات خود را در قالب حداقل مقدار، ممکن‌ترین مقدار و حداکثر مقدار (اعداد فازی مثلثی) ارائه می‌دهند.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_M^{(i)}, a_2^{(i)}), \quad i = 1, \dots, n. \quad (1)$$

ب) پاسخ‌های  $n$  فرد خبره دسته‌ای  $A_i$  را شکل می‌دهند. سپس با استفاده از تکنیک‌های میانگین‌گیری فازی، میانگین دسته (میانگین نظر خبرگان) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین دسته محاسبه شده و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می‌شود. این اختلاف می‌تواند مثبت، منفی یا تهی باشد.

(اسکات، ۱۳۸۲). در پاسخ به چالش هماهنگی، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای طبیعی یا فزاینده مطرح می‌شود. در الگوی هماهنگی طبیعی (فزاینده) برای اینکه استراتژی‌ها دقیق‌تر شوند و به واقعیت نزدیک‌تر باشند، لازم است عوامل دیگری به غیر از استراتژی‌های سطوح بالاتر به الگو اضافه گردد. این عوامل، عوامل «موقعیتی» یا «نهادی» نامیده می‌شوند. بنابراین، مطابق این الگو، عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر استراتژی وظیفه‌ای تاثیر می‌گذارد. از محدودیت‌های این الگو می‌توان به پیچیدگی و دشواری آن اشاره کرد. نگرش نقاط مرجع استراتژیک در طراحی استراتژی‌های وظیفه‌ای به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و طبیعی با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند (اعرابی و حقیقت‌ثابت، ۱۳۸۷؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

## ۲-۳) روش دلفی فازی

در روش دلفی، پیش‌بینی‌های ارائه‌شده توسط افراد خبره در قالب اعداد قطعی بیان می‌گردند، در حالیکه استفاده از اعداد قطعی برای پیش‌بینی‌های بلندمدت، آن را از دنیای واقعی دور می‌سازد. از طرفی افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای پیش‌بینی استفاده می‌نمایند و این نشان می‌دهد که عدم قطعیت حاکم بر این شرایط از نوع امکانی است، نه احتمالی. امکانی بودن عدم قطعیت، سازگاری با مجموعه‌های فازی دارد و بنابراین بهتر

$$A_{ave} = (m_1, m_M, m_2)$$

$$A_{ave} - A_i = \left( m_1 - a_1^{(i)}, m_M - a_M^{(i)}, m_2 - a_2^{(i)} \right) \quad (2)$$

$$\left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)} - a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)} \right)$$

اختلاف میانگین دو راند دلفی (فاصله دو عدد فازی) از حد آستانه کم (مثلاً ۰/۲) کمتر شود، میانگین اعداد به دست آمده به اندازه کافی با ثبات و فرایند دلفی متوقف می شود (جعفری و منتظر، ۱۳۸۷). همچنین، فاصله دو عدد فازی مثلثی  $\tilde{N}_j(b_1, b_2, b_3)$  و  $\tilde{N}_j(a_1, a_2, a_3)$  را می توان به صورت زیر محاسبه نمود.

ج) در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات بدست آمده از مرحله قبل، یک پیش بینی جدید را ارائه می دهد و بدین ترتیب در صورت صلاحدید، نظر پیشین خود را اصلاح می نماید.

$$A_i = (b_1^{(i)}, b_M^{(i)}, b_2^{(i)}), \quad i = 1, \dots, n. \quad (3)$$

د) این فرایند تا زمانی ادامه می یابد که میانگین دسته به اندازه کافی با ثبات شود. در صورتی که

$$(\tilde{N}_i, \tilde{N}_j) = \frac{1}{2} \left[ \left( \frac{a_1 + a_2}{2} - \frac{b_1 + b_2}{2} \right) + \left( \frac{a_2 + a_3}{2} - \frac{b_2 + b_3}{2} \right) \right] \quad (4)$$

عدد قطعی  $K \in R$  و عدد فازی  $\tilde{M}$  را در نظر بگیرید. سطح محصور بین عدد قطعی  $K$  و سمت چپ عدد فازی  $\tilde{M}$  را با  $S_L(\tilde{M}, K)$  و سمت راست عدد فازی  $\tilde{M}$  را با  $S_R(\tilde{M}, K)$  نشان می دهیم. در این صورت سطح محصور بین عدد قطعی  $K$  و عدد فازی  $\tilde{M}$  به صورت زیر تعریف می گردد.

$$S(\tilde{M}, K) = \frac{1}{2} [S_L(\tilde{M}, K) + S_R(\tilde{M}, K)] \quad (5)$$

نکته ای که در انجام محاسبات فوق باید مورد توجه قرار گیرد آن است که هر چند سطح محصور بین دو عدد با علامت مثبت در نظر گرفته می شود، اما در محاسبات بالا، اگر عدد  $K$  در سمت راست عدد فازی واقع شد، سطح محصور با علامت منفی و اگر  $K$  در سمت چپ عدد فازی واقع شد، سطح

علاوه بر این، چنانچه مطالعه نظر زیر گروه هایی از خبرگان نیز لازم باشد، می توان با محاسبه فاصله بین اعداد مثلثی ارائه شده توسط خبرگان (پیش بینی های ارائه شده) گروه های مشابه را مورد شناسایی قرار داد و اطلاعات مربوط به آنها را به خبرگان مورد نظر ارسال کرد.

## ۲-۴) ترتیب اعداد فازی مثلثی

در این روش، سه معیار ارائه می گردد که باید به صورت ترتیبی اعمال گردند تا کلیه اعداد فازی مرتب شوند. یعنی در صورتیکه با بکار بردن معیار اول، هنوز تعدادی از اعداد مرتب نشده باشند، به ترتیب از معیار دوم و سوم استفاده می شود.

- اولین معیار مرتب کردن اعداد فازی (سطح محصور)



در حالت خاص، برای  $K=0$  و اعداد فازی مثلثی داریم:

$$S(\tilde{M}, 0) = \frac{a_1 + 2a_2 + a_3}{4} \quad (۶)$$

که در آن  $\tilde{M}=(a_1, a_2, a_3)$  یک عدد فازی مثلثی است. طرز محاسبه  $S(\tilde{M}, K)$  می‌تواند برای یک عدد فازی مثلثی در زیر نشان داده شده است

$$\begin{aligned} S_R(\tilde{M}, 0) &= S_{Lpq}a_2 + S\Delta a_2a_3q \\ &= a_2 \times 1 + \frac{(a_3-a_2) \times 1}{2} = \frac{a_2+a_3}{2} \end{aligned} \quad (۷)$$

$$\begin{aligned} S_L(\tilde{M}, 0) &= S_{Lpq}a_2 - S\Delta a_1a_2q \\ &= a_2 \times 1 - \frac{(a_2-a_1) \times 1}{2} = \frac{a_1+a_2}{2} \end{aligned} \quad (۸)$$

$$\begin{aligned} S(\tilde{M}, 0) &= \frac{1}{2} [S_L(\tilde{M}, K) + S_R(\tilde{M}, K)] = \frac{1}{2} \left[ \frac{a_1+a_2}{2} + \frac{a_2+a_3}{2} \right] \\ S(\tilde{M}, 0) &= \frac{a_1 + 2a_2 + a_3}{4} \end{aligned} \quad (۹)$$

### ۳) روش شناسی

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت تحقیق توصیفی می‌باشد. مطالعه موردی این پژوهش در شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) و در سال ۱۳۸۹ انجام گرفته است. جامعه آماری با توجه به ماهیت تحقیق، مدیریت ارشد، مدیران میانی و کارشناسان امور طراحی محصول شرکت سپکو می‌باشد. به علت محدودیت تعداد جامعه آماری (۱۵ نفر)، نمونه‌گیری صورت نگرفته و نمونه آماری همان جامعه آماری است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، روش‌های پیمایشی (پرسشنامه، مصاحبه نیمه سازمان یافته) و

محصور با علامت مثبت نشان داده می‌شود. بنابراین  $S(\tilde{M}, K)$  می‌تواند عددی مثبت، منفی یا صفر باشد. یک روش برای حل مشکل فوق آن است که  $K$  را به گونه‌ای انتخاب کنیم که کلیه اعدادی که قصد مرتب کردن آنها را داریم یا در سمت چپ  $K=0$  یا در سمت راست آن قرار گیرند. همچنین اگر  $K=0$  اختیار شود، سطح محصور بین عدد فازی و  $K=0$  بیانگر "نمایش قطعی" عدد فازی مزبور" می‌باشد.

- دومین معیار مرتب کردن اعداد فازی (مد یا نما) پس از مرتب سازی اعداد فازی با معیار اول، آنهایی را که هنوز در یک دسته قرار دارند می‌توانیم با معیار مد مرتب نمود. در حالتی که با بازه‌های فازی سر و کار داریم، می‌توانیم از میانگین‌مدها استفاده نماییم.
- سومین معیار مرتب کردن اعداد فازی (دامنه) در صورتیکه با بکارگیری دو معیار قبل، هنوز اعدادی هستند که در یک دسته قرار دارند، با این معیار احتمالاً می‌توان ترتیب خطی اعداد فازی را بدست آورد (فکیتی و همکاران، ۱۹۹۸).

است. در قسمت نخست عوامل داخلی و خارجی موثر بر امور طراحی محصول شرکت سایکو شناسایی و با استفاده از تحلیل خوشه ای سلسله مراتبی، خوشه بندی می گردد. در ادامه استراتژی های طراحی همزمان با استفاده از تحلیل SWOT تدوین خواهد گردید و با استفاده از تحلیل شبکه ای فازی رتبه بندی می گردد. در قسمت دوم، میزان همسویی استراتژی های طراحی و استراتژی های کسب و کار مورد سنجش قرار می گیرد و داده های لازم با استفاده از دلفی فازی جمع آوری می گردد. در این تحقیق، داده های کلامی جمع آوری شده از طریق دلفی فازی برای ارزیابی میزان همسویی استراتژی ها، مطابق با روش ارائه شده توسط چن<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) از طریق جدول (۱) به داده های فازی تبدیل شدند.

جدول ۱- متغیرهای زبانی برای ارزیابی اهمیت معیارها

مقیاس فازی مثلی	عبارت کلامی
(0,0,1)	خیلی کم (VL)
(0,1,3)	کم (L)
(1,3,5)	نسبتاً کم (ML)
(3,5,7)	متوسط (M)
(5,7,9)	نسبتاً زیاد (MH)
(7,9,10)	زیاد (H)
(9,10,10)	خیلی زیاد (VH)

در ادامه داده های فازی به سیستم فازی طراحی شده بر مبنای ابزار ویژوال بیسیک (VBA) نرم افزار EXCEL 2007 ارائه شد و نتیجه آن محاسبه میزان همسویی استراتژی های طراحی و

اسناد و مدارک کتابخانه ای جهت تبیین عوامل داخلی و خارجی موثر بر واحد طراحی و استراتژی های طراحی همزمان و همچنین دلفی فازی جهت تعیین میزان همسویی استراتژی های کسب و کار و استراتژی های طراحی همزمان می باشد. لذا پژوهشگر در جمع آوری اطلاعات در این تحقیق مشارکت کامل دارد.

مفاهیم پایایی و روایی معانی متفاوتی در داده های کیفی دارند. با توجه به آنکه در مطالعات کمی روش های مشخص و دقیقی برای محاسبه پایایی و روایی وجود دارند، قابل تصور است که در مطالعات کیفی نیز این شاخص ها از اهمیت خاصی برخوردار باشند. می کات و مور هوس به جای تاکید بر پایایی و روایی، ارزشمندی یک تحقیق کیفی را مطرح می سازند. لذا با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، از معیار "ارزشمندی" می کات و مور هوس استفاده می گردد. از دیدگاه می کات و مور هوس چهار عامل به رواسازی تحقیق کمک می نماید که عبارتند از: استفاده از چند روش جهت جمع آوری داده ها، بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات، چک کردن از طریق شرکت کنندگان در تحقیق و گروه تحقیق. همچنین از بازنگری شرکت کنندگان نیز برای تأیید صحت داده ها و کدها استفاده می شود. یعنی بعد از کدگذاری، متن مصاحبه به شرکت کننده بازگردانده می شود تا از صحت کدها و تفاسیر اطمینان حاصل شود. کدهایی که از نظر شرکت کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نباشد، اصلاح می گردد (بیابانگرد، ۱۳۹۰). قابل اذعان است که این فرایند در روش های تحلیل مقایسه ای و دلفی فازی انجام می پذیرد. مراحل این پژوهش شامل دو قسمت اصلی

بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده دارای ساختار مناسب و قابلیت خوشه‌بندی زیاد می‌باشد. نتایج نیز حاکی از آن است که با توجه به معیارهای تراکم و جدایی، پیوند متوسط بهترین روش خوشه‌بندی برای داده‌های این پژوهش به شمار می‌آید (فرشادفر، ۱۳۸۴؛ ماردیا و همکاران، ۱۳۷۶). دلیل انتخاب ضریب پیرون جهت سنجش فاصله مرکز خوشه‌ها، تعداد نمونه‌ها (۱۵ نمونه) می‌باشد. خروجی این نرم‌افزار به صورت نمودار دندوگرام ارائه می‌گردد. در دندوگرام، محور عمودی فاصله بین خوشه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند. ارتفاع هر یک از خوشه‌ها بیانگر آن است که دو خوشه مورد نظر در چه نقطه‌هایی با یکدیگر ترکیب شده‌اند. هنگامی که تعداد نمونه‌ها بسیار زیاد است، آسان‌تر آن است که به جای بررسی نمودار دندوگرام، به بررسی ستون ضرایب بپردازیم. تعداد مناسب خوشه‌ها در هنگام یک افزایش ناگهانی (شکاف)<sup>۱۶</sup> مشاهده و تعیین می‌گردد. از اینرو، انتخاب مناسب تعداد خوشه‌ها بر مبنای مرحله قبل از افزایش ناگهانی (شکاف) می‌باشد. جدول (۲) نشان دهنده نتایج خوشه‌بندی عوامل مرتبط با محیط کلان بیرونی می‌باشد.

#### الف) عوامل خارجی

##### الف-۱) محیط کلان بیرونی صنعت

جدول (۲) نشان دهنده نتایج خوشه‌بندی عوامل مرتبط با محیط کلان بیرونی صنعت می‌باشد.

##### الف-۲) محیط خرد بیرونی صنعت

جدول (۳) نشان دهنده نتایج خوشه‌بندی عوامل مرتبط با محیط خرد بیرونی صنعت می‌باشد.

##### الف-۳) محیط درونی صنعت

استراتژی‌های کسب و کار در شرکت سایکو می‌باشد.

#### ۴) مطالعه موردی و یافته‌ها

##### ۴-۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی

در تحلیل SWOT، عوامل موثر بر شرکت به دو دسته عوامل درونی (داخلی) و بیرونی (خارجی) تقسیم می‌شود (دیوید، ۱۳۸۳). پس از بحث و تبادل نظر با کارشناسان و صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک صنعت خودرو و سایر کارشناسان طراحی شرکت سایکو و همچنین بررسی مستندات شرکت سایکو و تحقیقات پیشین، عوامل داخلی و خارجی مشخص گردیدند (والس و بلسینگ، ۲۰۰۷؛ المراقی و المراقی، ۲۰۰۶؛ برجا دی موزوتا، ۲۰۰۳؛ فرانسس چاینا و همکاران، ۲۰۰۱؛ موس، ۱۹۹۶). در این پژوهش، عوامل خارجی موثر بر امور طراحی محصول شرکت سایکو نیز به چهار دسته محیط کلان بیرونی صنعت، محیط خرد بیرونی صنعت، محیط درونی صنعت و عوامل میان‌واحدی موثر در تحقق طراحی کیفیت جامع تقسیم می‌شوند.

##### ۴-۱-۱) خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی عوامل داخلی

#### و خارجی

در این تحقیق، جهت تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی تجمعی بر مبنای متغیرها از نرم‌افزار SPSS 16.0 استفاده می‌گردد. همچنین، تایید اعتبار خوشه‌ها بر مبنای معیارهای نسبی بر مبنای مقایسه بین شمای‌های مختلف خوشه‌بندی صورت گرفت. با توجه به آنکه روش تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی با استفاده از روش‌های پیوند متوسط<sup>۱۳</sup>، پیوند منفرد<sup>۱۴</sup> و پیوند کامل<sup>۱۵</sup> مبتنی بر ضریب پیرون صورت پذیرفت و دندوگرام‌های بدست آمده تقریباً مشابه می‌باشند،

علت این امر را محدودیت های عام عملکرد انسانی ذکر کرده‌اند. این محدودیت‌ها شامل گنجایش حافظه، میزان توجه و فضای محاسبه و غیره می‌باشد. بر این اساس روش دلفی فازی برای غربال گزینه‌ها و روش تحلیل شبکه ای فازی جهت رتبه بندی آنها مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به نتایج فرایند تحلیل شبکه ای فازی<sup>۱۸</sup>، اولویت استراتژی‌ها به ترتیب شامل PD14 (۰/۲۵۸۹۸)، PD15 (۰/۲۳۹۰۲)، PD10 (۰/۱۶۵۰۹)، PD08 (۰/۱۳۸۰۷)، PD13 (۰/۰۹۸۰۷)، PD06 (۰/۰۶۸۷۷)، PD21 (۰/۰۳۲۰۰) می‌باشد.

۴-۴) بررسی همسویی استراتژی های وظیفه ای طراحی همزمان با استراتژی های کلان ساپکو در این پژوهش، در راستای کسب مزیت رقابتی به عنوان یک کل منسجم بجای اثربخشی عملیاتی، میزان همسویی استراتژی طراحی همزمان با استراتژی های کلان ساپکو مورد سنجش قرار خواهد گرفت. جدول (۸) بیانگر استراتژی های ۵۸ گانه محور شرکت ساپکو در حوزه های هفتگانه می باشد (ساپکو، ۱۳۸۹).

جدول (۹)، میانگین فازی دیدگاه های خبرگان را با توجه به فرمول (۲) نشان می دهد. بدین دلیل که اختلاف میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی دوم و سوم کمتر از ۰/۲ گردیده است، فرایند دلفی فازی متوقف می شود. در واقع می توان گفت در این مرحله، اجماع خوبی میان خبرگان پدید آمده است. در جدول زیر به عنوان مثال، خبرگان در خصوص استراتژی وظیفه ای طراحی همزمان PD06 «توسعه همکاری ها با دانشگاه ها و مراکز آموزش نیروی انسانی جهت رقابت پذیری بر اساس

جدول (۴) نشان دهنده نتایج خوشه بندی عوامل مرتبط با محیط دورنی صنعت می باشد.

الف-۴) عوامل میان واحدی موثر در تحقق طراحی کیفیت جامع (نقاط فرصت و تهدید درون سازمانی):

جدول (۵) نشان دهنده نتایج خوشه بندی عوامل میان واحدی می باشد.

ب) عوامل داخلی موثر در تحقق طراحی کیفیت جامع

جدول (۶) نشان دهنده نتایج خوشه بندی عوامل مرتبط با محیط داخلی می باشد.

۴-۲) استخراج استراتژی ها با استفاده از تکنیک SWOT

در این مرحله، عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) شناسایی شده اند. سپس با تشکیل ماتریس SWOT، استراتژی های طراحی همزمان مطابق جدول (۷) تعیین می شوند.

۴-۳) انتخاب بهترین استراتژی طراحی همزمان با استفاده از فرایند تحلیل شبکه ای فازی

در این پژوهش، بیست و چهار استراتژی طراحی با استفاده از تکنیک TOWS استخراج گردید. ولیکن، همانطور که توسط ساعتی و اوزدمیر<sup>۱۷</sup> مورد تاکید قرار گرفته است، به لحاظ اعتبار (روایی)، ثبات و اصل افزودگی تعداد مناسب شاخص ها در ماتریس های مقایسه ای می بایست حداکثر هفت باشد. در مواردی که تعداد عوامل بیشتر از هفت باشد، تعداد عوامل می بایست کاهش یابد و یا معیارهای مورد نظر خوشه بندی گردد (اوزدمیر، ۲۰۰۵؛ ساعتی و اوزدمیر، ۲۰۰۳). ساعتی و اوزدمیر در مقاله خود،

رقابتی خودروهای تولید داخل (PD08)، به ترتیب بیشترین میزان همسویی را با استراتژی کلان ساپکو دارند.

#### ۵) بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله بررسی میزان همسویی استراتژی‌های طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان) با استراتژی‌های کسب و کار بود که در راستای نیل به این هدف، ابتدا توضیح ادبیات تحقیق و چارچوب نظری تحقیق پرداخته، سپس روش تحقیق تبیین گردید و مطالعه موردی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در این بخش، پس از شناسایی و خوشه بندی عوامل داخلی و خارجی موثر بر امور طراحی محصول شرکت ساپکو با استفاده از تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی، استراتژی‌های طراحی همزمان تدوین، غربال و رتبه بندی گردیدند. در گام بعد، میزان همسویی استراتژی‌های طراحی همزمان منتخب (هفت استراتژی) و استراتژی‌های کسب و کار (پنج‌گانه و هشت استراتژی) با استفاده از تلفیق روش‌های دلفی فازی و ترتیب فازی مورد سنجش قرار گرفت. یافته‌های حاصل از تلفیق این روش‌ها بیانگر این مطلب بود که توسعه همکاری‌ها با خودروسازان جهانی و شرکت‌های طراحی مهندسی و ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی (PD21) بیشترین میزان همسویی را با استراتژی‌های کلان ساپکو دارد. با توجه به نتایج حاصله و در راستای اهداف سند استراتژی توسعه صنعت خودرو (ارائه دو پلتفرم داخلی و سه پلتفرم با مشارکت شرکت‌های خارجی) پیشنهاد می‌شود زمینه لازم برای همکاری با شرکت‌های فولکس‌واگن از آلمان، دایملر از آلمان،

معیارهای جهانی» به این اجماع رسیدند که ارتباط آن با استراتژی کسب و کار MC01 «پذیرفتن مسئولیت تامین پک کامل خودرو اعم از تامین داخل و خارج برای کلیه سایت‌های داخلی و خارجی IK» در بدبینانه‌ترین حالت برابر با عدد ۲/۸، در خوشبینانه‌ترین حالت برابر با عدد ۶/۸ و به طور معمول در حد ۴/۸ (در طیف ۱۰-۰) می‌باشد. به عبارت دیگر با توجه به متغیرهای زبانی تعریف شده برای ارزیابی اهمیت معیارها در جدول (۱)، عدد فازی بیانگر میزان متوسط همسویی استراتژی طراحی همزمان و استراتژی کسب و کار است.

اینک می‌توان به بررسی جدول (۹) و رتبه بندی اعداد فازی با استفاده کدهای برنامه نویسی ابزار ویژوال بیسیک (VBA) در نرم افزار EXCEL 2007 پرداخت. نتایج رتبه بندی استراتژی‌های طراحی همزمان بر اساس رویه ترتیب اعداد فازی مثلثی جهت تعیین همسویی آنها با استراتژی‌های کلان ساپکو به شرح جدول (۱۰) می‌باشد.

همانطور که در این جدول مشاهده می‌نمایید، توسعه همکاری‌ها با خودروسازان جهانی و شرکت‌های طراحی مهندسی و ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی (PD21)، ایجاد و ارتقاء طراحی و دانش فنی در ساپکو (قطعه/ مجموعه) و ایران خودرو (کلان خودرو) از طریق ایجاد حوضچه‌های طراحی تخصصی (مدیریت انتقال دانش فنی در بین سازندگان) (PD15)، ایجاد مدیریت واحد و متمرکز تخصصی در طراحی مهندسی ساپکو/ایکو/ایران خودرو در جهت افزایش سینرژی و ارتقاء سطح

ایسوزو موتورز از ژاپن، فورد اتوموتیو صنایع از ترکیه، سانگ یونگ از کره جنوبی، گز از روسیه، تاتا موتورز از هند و .... از طریق قراردادهای مشترک فراهم گردد. همچنین پیشنهاد می شود ساز و کارهایی جهت همسو سازی سایر SDUها (واحدهای طراحی شرکت های تامین کننده) با امور طراحی محصول شرکت مادر (سپکو) جهت تحقق استراتژی های طراحی (جاری سازی استراتژی های طراحی) ایجاد گردد.

در مقایسه این پژوهش با پژوهش های دیگر، نتایج مهمی به دست آمده است. سایمنسن (۱۹۹۷) به بررسی ارتباط طراحی و استراتژی کسب و کار از طریق تحلیل کارکردی (وظیفه ای)<sup>۱۹</sup> در یک شرکت ارائه دهنده خدمات فناوری اطلاعات پرداخته است. همچنین، مولتری و استیونز (۲۰۱۱) به بررسی همسویی استراتژی و دیدگاه های طراحی پرداخته اند. هدف ارائه چارچوب جامع فواید استراتژیک طراحی و بررسی همسویی آنها با استراتژی های کسب و کار در دو شرکت سازنده تجهیزات مخابراتی با استفاده از نظریه زمینه ای<sup>۲۰</sup> بود. نتایج آنها بیانگر اهمیت «طراحی استراتژیک» و تاثیر متوازن آن بر بهبود محصولات و بر استفاده موثر از طراحی می باشد (مولتری و استیونز، ۲۰۱۱؛ استیونز، ۲۰۰۹). این پژوهش نیز اشاره مستقیم به تاثیر طراحی همزمان با رویکرد استراتژیک دارد. لیکن، پژوهش حاضر نه تنها بر جنبه نظری طراحی استراتژیک صحنه گذاشته است، بلکه به کاربرد طراحی همزمان با رویکرد استراتژیک در صنعت خودروسازی پرداخته است. نکته حائز اهمیت در پژوهش حاضر، این است که اکثر مفاهیم در برنامه ریزی استراتژیک به صورت ذهنی، کیفی و متغیرهای کلامی بیان می شوند.

سنجش مولفه های محیطی و همچنین گزینش استراتژی ها توسط شیوه های قطعی و غیر فازی می تواند به دو دلیل زیر مورد انتقاد قرار گیرد. نخست آنکه، این شیوه ها ابهام مرتبط با قضاوت های افراد و تغییرات ارزش آنها هنگام انتقال به اعداد را نادیده می گیرند. دوم آنکه، قضاوت ذهنی، انتخاب و اولویت ارزیابی کنندگان، تاثیر زیادی روی نتایج این روش ها دارد. لیکن بکارگیری منطق فازی در این پژوهش، ابزاری مفید را برای برخورد با مسائلی که ابهام و سربسته بودن را با خود دارند، فراهم می آورد. پژوهش حاضر در صنعت خودروسازی انجام گرفت. در تحقیقات آتی پیشنهاد می شود، محققان به بررسی و مقایسه نتایج در سایر صنایع بپردازند. همچنین محققان می توانند به گونه شناسی استراتژی های طراحی همزمان بر اساس نقاط مرجع استراتژیک بپردازند. در پایان خاطر نشان می سازیم که شیوه اجرایی انجام این تحقیق می تواند به عنوان یک الگو برای تحقیقات مشابه در بین شرکت های پیشرو کشور مورد استفاده قرار گیرد و منشا فواید فراوانی گردد.

#### منابع:

- آذر، عادل. فرجی، حجت (۱۳۸۴). علم مدیریت فازی. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران (وابسته به دانشگاه تربیت مدرس).
- احمدی، فضل الله. نصیریانی، خدیجه و اباذری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره هشتم، شماره اول: ۱۸۵-۱۷۵.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۲) سازمان ها: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز، محمدرضا بهرنگی، چاپ دوم، تهران: انتشارات کمال تربیت.

- Borja de Mozota, B. (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press.
- Budhwar, Pawan S. (2000). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK, *Personnel Review*, 29 (2), 141-157.
- Chen-Tung Chen (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment, *Fuzzy Sets and Systems*, 114 (1), 1-9.
- Chroner, D., Åkehörte, S. (1998). Distributed engineering: organizational, managerial, and engineering design issues. LULEÅ: LULEÅ University of Technology.
- ElMaraghy, H., & ElMaraghy, W. (2006). *Advances in design*. London: Springer-Verlag.
- Eversheim, W., & Roggatz, A. (1997). Information management for concurrent engineering, *European Journal of Operational Research*, 100 (2), 253-265.
- Facchinetti, G., Ghiselli Ricci, R., & Muzziol, S. (1998). Note on ranking fuzzy triangular numbers. *International Journal of Intelligent Systems*, 13 (7), 613-622.
- Finger, S., & Konda, S. (1995). Concurrent design happens at the interfaces, *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 9 (2), 89-99.
- Franceschini, F. (2001). *Advanced quality function deployment*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Hax, A. C., & Majlof, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Jin, Y., & Levitt, R. E. (1995). Computational organization analysis for designing concurrent engineering teams, *Proceedings of the 2nd Congress on Computing in Civil Engineering*, Atlanta, USA.
- Karbhari, V. M., Burns, J. S., & Wilkins, D. J. (1995). Total quality design: An approach for customer satisfaction in critical advanced technologies. *Benchmarking for quality management & technology*, 1 (1), 65-88.
- Lanzotti, A., & Tarantino, P. (2008). Kansei engineering approach for total quality
- اعرابی سید محمد، حقیقت ثابت حسین (۱۳۸۷). الگوی عقلانی هماهنگی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ۱۳-۱.
- اعرابی محمد، رضوانی حمید رضا (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.
- بیابانگرد، اسماعیل (۱۳۹۰). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: نشر دوران.
- جعفری، نیلوفر و منتظر، غلامعلی (۱۳۸۷). استفاده از روش دلفی فازی برای تعیین سیاستهای مالیاتی کشور. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، شماره اول: ۹۱-۱۱۴.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) (۱۳۸۹). بازنگری استراتژی‌های ساپکو در حوزه‌های هفت گانه، تهران: ساپکو.
- شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) (۱۳۸۹). بررسی صنعت خودرو ایران در سال ۱۳۸۸، تهران: ساپکو.
- شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) (۱۳۸۹). گزارش اجمالی از مراحل تصویب نقشه اهداف، شاخص‌ها و برنامه‌های سالیانه ساپکو، تهران: ساپکو.
- فرشادفر، عزت الله (۱۳۸۴). اصول و روش‌های آماری چند متغیره، چاپ دوم، تهران: طاق بستان.
- ماردیا، کانتی. کنت، جان. بی بی، جان (۱۳۷۶). تحلیل چند متغیره، طباطبایی، محمد مهدی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- هانگر، جی دیوید. ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007). *Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management* (2nd ed.). Singapore: World Scientific Publishing Company.

- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London, UK: Addison-Wesley Pub.
- Shaw, V., Shaw, C. T. & Tressider, J. (2002). The relationship between designers and marketers: A study of graphic designers in New Zealand. *Proceedings of the ANZMAC 2002 Conference* (pp. 811-818), Melbourne: Deakin University.
- Simonsen, J. (1997). Linking design to business strategy through functional analysis, *Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems* (pp. 1314-1327.), Cork Publishing: Cork/Ireland.
- Stevens, J. (2009). *Design as a strategic resource: Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models*. (Doctoral dissertation). Retrieved from University of Cambridge.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64 (1), 137-46.
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J., & Larreche, J. (2003). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wallace, K., & Blessing, L. (2007). *Engineering design: a systematic approach*. London: Springer-Verlag.
- design and continuous innovation. *The TQM journal*, 20 (4), 324-337.
- Moss, M. A. (1996). *Applying TQM to Product Design and Development Quality and Reliability*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Moultrie, J., & Stevens, J. (2011). Aligning strategy and design perspectives: a framework for design's strategic contributions. *The Design Journal*, 14 (1), 475-500.
- Mukhopadhyay, S. K., & Gupta, A. V. (1998). Interfaces for resolving marketing, manufacturing and design conflicts, *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 101-124.
- Naidu, N., Babu, K., & Rajendra, G. (2006). *Total Quality Management*. New age international.
- Ozdemir, M. S. (2005) Validity and inconsistency in the analytic hierarchy process, *Applied Mathematics and Computation*, 161(1), 707-720.
- Saaty, T. L., & Ozdemir, M. S. (2003). Why the magic number seven plus or minus Two, *Mathematical and Computer Modelling*, 38 (1), 233-244.
- Shapiro, B. P. (1977). Can marketing and manufacturing coexist?. *Harvard Business Review*, 55 (5), 104-14.

پیوست‌ها:

جدول ۲- خوشه بندی عوامل مرتبط با محیط کلان بیرونی

میزان اهمیت کسب و توسعه دانش طراحی خودرو توسط کشورهای در حال توسعه با توجه به وجود یک ششم تجارت جهانی در صنعت خودرو و توجه ویژه به قرار گرفتن این صنعت مادر در رده تکنولوژی های متوسط	عوامل مرتبط با سیاست های قانونی و حمایتی دولت در سطح کلان
سطح توجه به فناوری های نوین طراحی در جهان	
روند توسعه فناوری های نوین طراحی در کشور	
جایگاه تکنولوژی طراحی خودرو کشور در منحنی عمر تکنولوژی طراحی خودرو در جهان	
میزان قیمت تمام شده نیروی کار	
نسبت تخصص به دستمزد کارکنان در کشور نسبت به رقبای اروپایی	
میزان نیروی انسانی متخصص شاغل در بخش صنعت	
وجود دانشگاه های معتبر برای تربیت متخصصین طراحی خودرو در کشور	
میزان حمایت از جایگاه رقابتی کشور در منطقه	
جایگاه جهانی صنعت خودرو کشور	
میزان اشتغال زایی مولد	
میزان موفقیت های طرح های پیشین از لحاظ اقتصادی	
سیاستهای رشد و توسعه	
سطح تناسب قوانین کار در ایران	
میزان نوسان در سیاست های تجارت خارجی و اعمال برخی محدودیت ها در واردات کالاهای سرمایه ای و	



واسطه‌ای	
سیاست‌های واردات و صادرات دولت	
نقش دولت در بازار مربوطه	
راهبرد و جهت‌گیری حمایتی در کشور	
سیاست‌های اقتصادی و گمرکی	
سیاست‌های آموزش و پرورش	
سیاست‌های خصوصی سازی و تاثیر در آینده شرکت‌های خودرو ساز	
سطح تورم	عوامل اقتصادی
قیمت نهاده‌های داخلی مواد، نیروی انسانی و سرمایه	
سطح ریسک محیط کسب و کار و رتبه آزادی اقتصادی کشور	
نرخ سود بانکی	
نرخ اعطای تسهیلات	
میزان تامین مالی شرکت‌های خودرو ساز توسط شبکه بانکی کشور	
روند رشد نرخ ارز	
سطح سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	عوامل مرتبط با سیاست‌های تامین منابع مالی و کنترل و کاهش ریسک مالی
شرایط سیاسی تاثیر گذار بر بورس کشور	
سطح مشارکت بخش خصوصی در تخصیص منابع و توسعه صنعتی (در بخش قطعه سازان)	
میزان مشکلات بازرگانی و عدم واگذاری اعتبارات خارجی با توجه به تحریم‌های اقتصادی کشور	
میزان تامین منابع مالی از بازارهای بین‌المللی	
میزان تاثیرات روانی تبلیغات علیه کشور	عوامل مرتبط با انرژی و محدودیت‌ها و تگناهای مرتبط با آن
سطح ثبات وضعیت سیاسی کشور	
سطح استفاده درست و بهینه از انرژی	
روند اعطای یارانه‌های دولتی	
میزان آلودگی‌های زیستی	
مساله بنزین و تحریم آن	
میزان موانع دولتی برای خروج خودروسازان از صنعت	
سطح آسیب‌پذیری اقتصاد کشور در برابر نوسانات بازار نفت	
سطح حمایت از انرژی‌های تجدیدپذیر	
ترازهای تجارت خارجی	
میزان حمایت‌های قانونی بویژه حمایت‌های تعرفه‌ای خودرو (خصوصاً در برنامه چهارم) برای گذر از دوره انتقالی مونتاژ صرف به خودرو سازی واقعی به منظور کسب توان طراحی	عوامل مرتبط با موانع تعرفه‌ای
وضعیت نرخ تعرفه گمرکی برای واردات خودروی کامل و در مقابل برای ساخت داخلی قطعات	
میزان تاثیر نرخ‌های تعرفه در میزان واردات و تراز تجاری صنعت خودرو	
میزان رعایت اصول اخلاقی	عوامل مرتبط با جایگاه جغرافیایی، رقابت خارجی و همکاری‌های بین‌المللی
مسئولیت‌های اجتماعی	
نگرش درباره کیفیت محصول	
وجود فرهنگ‌های خاص در بازارهای هدف	
ترکیب جمعیت (زن و مرد) در بازارهای هدف	
درآمد سرانه	
توزیع درآمدی جمعیت در بازارهای هدف	
شرایط جوی بازارهای هدف و لزوم تناسب محصول با این شرایط	
رفتارهای خاص منطقه‌ای	
وضعیت بازار داخلی	
سطح رقابت با رقبای خارجی در بازار داخلی	
میزان عرضه قطعات خودرو با قیمت غیر قابل رقابت توسط چین و دیگر کشورهای رقیب (دامپینگ)	
میزان پیدایش رقبای جدید منطقه‌ای در صنعت خودرو	
جایگاه جغرافیایی کشور	
جایگاه کشور در بازار تولید خودرو در منطقه	
وجود بازارهای بالقوه برای صادرات که فاقد تکنولوژی روز هستند	

## جدول ۳- خوشه بندی عوامل مرتبط با محیط خرد بیرونی صنعت

میزان تغییر ذائقه مشتریان بازار خودرو به سمت خودرو های سازگار با محیط زیست، کم مصرف و پیشرفته طول عمر ناوگان حمل و نقل و الزام به رعایت قوانین زیست محیطی	عوامل مرتبط با استانداردهای کیفی و الزامات اجباری
وضعیت بازار ایران با توجه به نرم های جهانی	
میزان ظرفیت مازاد در صنعت خودروسازی با توجه به روند بازار	عوامل مرتبط با تعامل با شبکه تامین خارجی
میزان تمایل شرکت های خارجی به عقد قراردادهای Buy-back و عدم تحویل نقشه کامل قطعات به خودروسازان ایرانی	
میزان تولید خودرو به صورت CKD با همکاری شریک خارجی توسط شرکت های خودروساز	
میزان تولید خودرو به روش SKD و FCKD	
میزان ارتباط بین بخش SME کشور با تامین کنندگان خارجی	

## جدول ۴- خوشه ب-ندی عوامل مرتبط با محیط درونی صنعت

سطح انجام موازی کاری ها در این صنعت و در نتیجه جلوگیری از پیشرفت به عرصه جدید	عوامل تکنولوژیکی
سطح بکارگیری ظرفیت های خالی صنعت خودرو و قطعه سازی در دیگر صنایع کشور	
میزان تخصصی بودن دارایی های تکنولوژیکی در صنعت خودروسازی (عدم امکان بکارگیری دارایی ها در صنایع دیگر)	
میزان استانداردهای محدود کننده در صنعت	
نرخ فعلی بهره وری نیروی انسانی متخصص در صنعت خودرو سازی	
سطح دانش فنی موجود در حوزه طراحی در صنعت خودروسازی کشور	
سطح جذب تکنولوژی و دانش روز در حوزه طراحی خودرو در صنعت خودروسازی کشور	
سابقه طراحی خودرو و قطعات آن در کشور	
میزان رشد تکنولوژی خودرو و لزوم تطبیق و بکارگیری آنها قبل از رقبا	
میزان شکاف تکنولوژیک داخلی و خارجی در صنعت خودروسازی	
میزان نیروی انسانی متخصص داوطلب در حوزه طراحی در صنعت خودروسازی	
سطح استهلاک تکنولوژی طراحی در صنعت خودروسازی کشور	
میزان قابلیت طراحی و ساخت قالب ها و ابزارهای تولیدی در داخل کشور	
صرفه جویی در مقیاس	
ظرفیت (تیراژ اقتصادی) خودرو سازان داخلی	عوامل بازار
میزان اقتصادی بودن هزینه های تحقیق و توسعه و طراحی با توجه به تیراژ تولید	
میزان هزینه تمام شده خودرو در کشور	
سطح مشارکت و مداخله خریداران در شکل گیری هزینه های کیفیتی محصولات	
میزان کل هزینه صرف شده از سوی مشتریان برای خرید از صنعت مفروض (جایگاه محصولات در سبد هزینه خانوار خریداران)	
میزان سودآوری صنعت خودرو در جهان	
روند رشد (نزول) ارزش بازار سهام خودروسازان	
حجم نیاز مالی (داخلی و خارجی) جهت سرمایه گذاری در صنعت خودروسازی	
سطح جذب سرمایه های خارجی در صنعت خودرو جهت کاهش زمان دوره انتقالی خودرو سازی واقعی و کسب تکنولوژی روز	
چشم انداز دسترسی به اعتبارات مالی در صنعت خودرو سازی	
پیش بینی های انجام شده در مورد نیاز واقعی مشتریان و بازارهای هدف	
سطح نیاز به جذب مشتریان جدید در صنعت خودرو سازی	
الگوی تقاضای فعلی در صنعت خودرو سازی	
میزان هزینه های جایگزینی خریداران	
میزان اطمینان از آینده بازار خودرو	
میزان وفاداری به کالا یا برند	

سطح شناخت بازار مصرف خارجی	عوامل مرتبط با عملکرد تامین کنندگان داخلی و توسعه صنعتی در خارج از کشور
میزان محصولات جایگزین در صنعت موجود و تغییرات قیمتی در آنها	
چشم اندازها و برنامه های کلان شرکت های رقیب	
سطح تنوع پلتفرم های قطعات و مجموعه ها به نسبت بازار سایر کشورها	
میزان تقاضای نوآوری	
میزان هزینه های تغییر مربوط به تغییر از خرید از تامین کننده ای به تامین کننده دیگر	
میزان مشکلات موجود در تامین تمامی قطعات خودرو	
سهم تامین کنندگان در ارزش افزوده خودرو	
سطح پشتیبانی از شرکت های قطعه ساز	
سطح تهدیدات ناشی از ادغام پس رونده رقبا با تامین کنندگان	
جایگاه شرکت های صنعت خودرو در شرکت های داخلی	
جایگاه صنعت خودرو سازی	
میزان گردش نقدینگی در خودرو سازی و شبکه تامین	
سطح دستیابی صنعت خودرو به صرفه جویی ارزی	
میزان حاکمیت تفکر استراتژیک در صنعت خودرو	
سطح عقب ماندگی صنعت خودرو از «توسعه صادرات» در حرکت به سمت استراتژی «جایگزینی واردات»	
سطح رقابت واقعی در صنعت خودروسازی	
سطح تصدی گری در صنعت خودروسازی	
سطح توسعه فعالیت های تولید قطعات خودرو در سایر کشورها	
سطح توسعه سایت های تولیدی در خارج از کشور و ورود به بازارهای جهانی همچون چندین کشورهای آسیایی، آفریقایی و آمریکای جنوبی	

جدول ۵- خوشه بندی عوامل میان واحدی

میزان همسویی استراتژیک در سازمان	عوامل تعاملی (میان واحدی)
سطح تفاوت در جهت گیری استراتژیک در میان واحدها (از لحاظ اهداف، برای مثال تولید (بلند مدت) و بازاریابی (کوتاه مدت) و ...)	
سطح فعالیت های تیمی میان کارکنان واحد تحقیق و توسعه و امور طراحی محصول	
سطح آموزش های فرا وظیفه ای (میان کارکردی) جهت افزایش اثربخشی همکاری سایر واحدها با یکدیگر	
سطح انگیزه ها، مشوق ها و پاداش های مشترک میان واحدهای سازمان	
وضعیت تیم های چند وظیفه ای به منظور توسعه جامع مشخصات کیفی	
سطح نگرش واحد بازاریابی به طراحی به عنوان هزینه بالاسری تا فعالیتی ارزش زا	
سطح آگاهی سایر واحدها از اهداف یکدیگر	
میزان اعتقاد به مفهوم طراحی خلاق و نوآورانه در واحد تولید (توجه در استراتژی تولید)	
سطح فعالیت های تیمی میان کارکنان امور طراحی محصول و بازاریابی	
سطح فعالیت های تیمی میان کارکنان امور طراحی محصول و تولید	
سطح فعالیت های تیمی میان کارکنان امور طراحی محصول و کنترل کیفیت	
سطح اعتماد در میان کارکنان امور طراحی محصول و بازاریابی	
سطح اعتماد در میان کارکنان امور طراحی محصول و تولید	
سطح اعتماد در میان کارکنان واحد تحقیق و توسعه و امور طراحی محصول	
سطح اعتماد در میان کارکنان امور طراحی محصول و کنترل کیفیت	
الگوی ارتباطات سازمانی متناسب	
میزان ارتباط امور طراحی محصول با سایر بخش ها و بهره گیری از نظرات آنها در فرایند طراحی	
سطح تعهد به خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی	
میزان وجود ارزش ها و باورهای مساعد کیفیت در فرهنگ سازمانی	

میزان اعتقاد به کیفیت ادعائی در کارکنان سایر بخش ها	عوامل مرتبط با توانایی و تجربه در ساخت، تولید و تامین
میزان تفهیم شاخص های کیفیت جامع در میان کارکنان سازمان	
سطح توازن در نگرش به کیفیت در میان واحدها	
سطح توانایی و تجربه در ساخت، تولید و تامین قطعات خودرو	عوامل مرتبط با ارزش افزایی
سطح انعطاف پذیری تولید	
میزان توانایی مهندسی در راه اندازی و پشتیبانی	
سطح ایجاد ارزش افزوده در چرخه استفاده از مواد اولیه داخلی و خارجی	عوامل مرتبط با ارزش افزایی
سطح اثربخشی مدیریت منابع، سیستم های مالی و سرمایه گذاری	
میزان ارزش افزوده پتانسیل های تحقیق و توسعه و طراحی مهندسی	

### جدول ۶- خوشه بندی عوامل مرتبط با محیط داخلی

میزان تمرکز امور طراحی محصول بر ارائه محصولات جهان تراز	عوامل مرتبط با تعهد و توان امور طراحی محصول
سطح حاکمیت تفکر درون گرا بر مبنای مالکیت برند ملی و دارا بودن دانش فنی طراحی خودرو	
میزان اخذ جوایز از سوی نهادهای بین المللی در حوزه طراحی مهندسی	
میزان پتانسیل طراحی قطعات خودرو در امور طراحی محصول	عوامل مرتبط با منابع مالی - تکنولوژیکی و بهره گیری در جهت پشتیبانی از شبکه تامین
سطح استفاده از سیستم های اطلاعاتی نوین و میزان جامعیت آنها	
میزان در اختیار داشتن تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری نوین طراحی	
سطح توجه به بهبود مستمر فرایند طراحی محصول و افزایش کارایی آن	عوامل مرتبط با تعالی سازمان و قابلیت های حرفه ای منابع انسانی
سطح انعطاف پذیری فرایند طراحی	
میزان اهمیت به طرح های ارائه شده از سوی شرکت های قطعه ساز در جهت تامین شاخص های کیفی محصول	
میزان پشتیبانی مالی - تکنولوژیکی واحدهای طراحی شرکت های قطعه ساز در شبکه تامین	عوامل مرتبط با تعالی سازمان و قابلیت های حرفه ای منابع انسانی
سطح تناسب بودجه تخصیص یافته به امور طراحی محصول با بودجه واقعی مورد نیاز جهت برآورده ساختن اهداف سند استراتژی توسعه صنعت خودرو	
سطح مدیریت کارآمد طراحی مهندسی و مبتنی بر شیوه های علمی	
وجود مدیران با تجربه، مصمم و طالب تحولات بنیادین در فرایند طراحی و توسعه محصولات جدید	
وجود نگرش استراتژیک در امور طراحی محصول و میزان جاری سازی برنامه های راهبردی	
میزان تناسب ساختار و سازماندهی امور طراحی محصول با ماموریت ها و آرمان های شرکت	
سطح حمایت از نوآوری (تدریجی و آنی) در امور طراحی محصول جهت برآورده ساختن انتظارات مشتری	
سطح آموزش و مهارت های فنی و حرفه ای موجود در حوزه طراحی خودرو	
روند توجه به فرهنگ کار تیمی و همکاری در امور طراحی محصول	
سطح کیفی نیروی انسانی فعال در امور طراحی محصول به نسبت استانداردهای جهانی	
سطح بهره وری نهاده نیروی انسانی فعال در امور طراحی محصول در مقایسه با رقبا	
سطح دانش فنی در زمینه طراحی و توسعه خودرو در میان کارکنان	
میزان درک مسئله تحقیق و توسعه توسط طراحان	
سطح مشارکت با امور طراحی محصول برندهای معتبر خودروسازی جهان در اجرای طرح های مشترک	
میزان بکارگیری طراحان و مدیران طراحی خودرو جهان در فرایند طراحی	
سطح همکاری با مراکز تحقیقاتی، دانشگاهی و اتحادیه های صنعتی در کشور	
میزان عضویت در کانون ها و نهاد های معتبر طراحی خودرو	

جدول ۷- استراتژی‌های طراحی استخراج شده از ماتریس SWOT

حوزه استراتژی	نوع	کد	استراتژی‌های محور
طراحی محصول (PD)	SO	PD01	بهره‌گیری از راهبردهای حمایتی در کشور در جهت توسعه محصول با برند ملی
		PD02	راهبری بازار داخلی منطقه از طریق بکارگیری پتانسیل بالقوه امور طراحی محصول
		PD03	بکارگیری قابلیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی در جهت حمایت از جایگاه رقابتی کشور در منطقه
		PD04	توسعه رویکرد طراحی استراتژیک در بلندمدت
		PD05	بکارگیری تیم‌های چند وظیفه‌ای به منظور توسعه جامع مشخصات کیفی
	WO	PD06	توسعه همکاری‌ها با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش نیروی انسانی جهت رقابت پذیری بر اساس معیارهای جهانی
		PD07	ایجاد رویکرد استراتژیک جهت استفاده از فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری به منظور توسعه در راستای چشم‌انداز امور طراحی محصول
	ST	PD08	ایجاد مدیریت واحد و متمرکز تخصصی در طراحی مهندسی ساپکو/ ایپکو/ ایران خودرو در جهت افزایش سینرژی و ارتقاء سطح رقابتی خودروهایی تولید داخل
		PD09	تشویق بازدیدها و ماموریتها و ارتباط بیشتر با سازندگان و گروه‌های ساخت در جهت کمک به تامین استانداردهای قانونی و مرتبط با محیط زیست
		PD10	حمایت از سرمایه‌گذاری‌های تکنولوژیکی و ایجاد یک سیستم کامپیوتری یکپارچه آرشیو مهندسی CIM
		PD11	توسعه همکاری‌ها میان شرکت‌های داخلی در راستای ایجاد سینرژی در استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌ها
		PD12	افزایش تناسب انتظارات از طراحی مهندسی با اختیارات و ابزارها (تحول سازمانی، گردش شغلی و جابجایی) بگونه‌ای که سبب جلوگیری از به حاشیه رانده شدن طراحی مهندسی توسط زنجیره تامین گردد
		PD13	اعمال موثر مدیریت تنوع در پلتفرم‌های قطعات و مجموعه‌ها با هدف کاهش هزینه و بهبود کیفیت: استاندارد سازی و تنوع هوشمندانه (طراحی مدولار، معماری کمتر، تعداد قطعات کمتر، هم‌زمان مدل‌های بیشتر)
		PD14	زمینه‌سازی برای تبدیل سازندگان به FSS از طریق کمک به ایجاد هسته‌های طراحی در سازندگان منتخب به روش‌ها مختلف از جمله ارتقاء R&D و ... (مدیریت دانش فنی در بین سازندگان مذکور)
		PD15	ایجاد و ارتقاء طراحی و دانش فنی در ساپکو (قطعه/ مجموعه) و ایران خودرو (کلان خودرو) از طریق ایجاد حوضچه‌های طراحی تخصصی (مدیریت انتقال دانش فنی در بین سازندگان)
		PD16	انجام پروژه‌های بهبود کیفیت به روش‌های طراحی و مهندسی
		PD17	افزایش میزان صرفه‌جویی از طریق توجه بیشتر به پیشنهادات ویژه کارکنان
		PD18	کسب و توسعه دانش طراحی خودروهای سبز در سطح جهانی
		WT	PD19
	PD20		کمک به دریافت مدارک فنی از پژو و سازندگان و فروشندگان (قبل از انعقاد قرارداد)
	PD21		توسعه همکاری‌ها با خودروسازان جهانی و شرکت‌های طراحی مهندسی و ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های رقیب جهت دستیابی به مزایای رقابتی
	PD22		ارتقاء سطح شایستگی رهبران و افزایش دانایی و توان کارشناسی پرسنل از طریق انجام پروژه‌های برنامه‌ریزی شده
	PD23		مدیریت منابع مالی و تکنولوژیکی و بکارگیری ظرفیت‌های خالی در صنعت خودرو سازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مشتریان در حوزه طراحی و نوآوری
	PD24		بکارگیری دستورالعمل‌های تولید در کلاس جهانی (سنجش برتری عملکرد از طریق میزان پذیرش محصولات تولیدی در بازار)

## جدول ۸- استراتژی های کسب و کار (کلان) شرکت سایکو

کد	استراتژی های محور
MC01	پذیرفتن مسئولیت تامین یک کامل خودرو اعم از تامین داخل و خارج برای کلیه سایت های داخلی و خارجی IK
MC02	کسب سهم بیشتر در تامین قطعات تولید (خودروهای فعلی) برای ایران خودرو
MC03	کسب سهم بیشتر در تامین قطعات تولید (خودروهای آتی) برای ایران خودرو
MC04	تامین ۱۰۰ درصد نیاز خدمات پس از فروش (ایساکو)
MC05	گسترش دامنه کسب و کار در زنجیره ارزش و ارائه خدمات جدید به IK
MC06	بر عهده گرفتن مسئولیت کامل لجستیک زنجیره تامین
MC07	تامین برای سایر خودروسازان داخلی
MC08	توسعه فروش خدمات (لجستیک؛ مهندسی؛ ...) به سایر خودروسازان و شبکه تامین
MC09	بر عهده گرفتن مسئولیت طراحی مهندسی قطعات و مجموعه ها برای ایران خودرو
MC10	توسعه صادرات قطعات و مجموعه ها
MC11	کسب سهم در بازار یدکی داخل (فرا تر از تامین برای ایساکو)
PR01	تشکیل J.V با یک شرکت طراحی مهندسی معتبر خارجی (با مشارکت تامین کنندگان به منظور کسب تکنولوژی طراحی قطعات و مجموعه های استراتژیک)
PR02	اخذ مسئولیت طراحی قطعات و مجموعه ها از IK
PR03	کسب و ارتقاء قابلیت طراحی و ساخت قالب ها و ابزارهای تولیدی در داخل کشور
PR04	اعمال تغییرات طراحی، مواد، فرایند تولید، تکنولوژی و قالب ها در تولید قطعه به منظور کاهش قیمت و بهبود کیفیت
PR05	اعمال موثر مدیریت تنوع در پلتفرم های قطعات و مجموعه ها با هدف کاهش هزینه و بهبود کیفیت
PR06	توسعه دانش و قابلیت های مهندسی مواد در سایکو و اعمال آن در شبکه تامین با هدف کاهش هزینه و بهبود کیفیت
PR07	رعایت جنبه های زیست محیطی استاندارد ایزو در کلیه فعالیت های مهندسی و طراحی محصول
SU01	مدیریت رابطه و تعامل با مشتریان (به منظور بهبود رضایت مشتری)
SU02	منبع یابی جهانی (یکپارچه سازی فرایند منبع یابی داخلی و خارجی)
SU03	اجرای سیاست مصوب "تعیین تعداد منابع" برای کلیه قطعات
SU04	بهینه سازی و سیستماتیک نمودن فرایند انتخاب تامین کنندگان
SU05	تامین با رویکرد منبع یابی جهانی (یکپارچه سازی فرایند تصمیم گیری در خصوص تامین)
SU06	برقراری رابطه دراز مدت با تامین کنندگان کلیدی به عنوان شریک استراتژیک
SU07	برقراری رابطه برد - برد با خودروسازان خارجی (تعامل مستقیم سایکو با خودروساز خارجی شریک IK)
SU08	ارتقاء و پرورش هدفمند تامین کنندگان
SU09	یکپارچه سازی و متمرکز کردن فرایند تامین کل قطعات و مواد مورد نیاز تولید خودرو در سایکو
SU10	سرمایه گذاری شبکه تامین
SU11	افزایش ظرفیت تولید شبکه تامین متناسب با برتقوی محصول IK
SU12	انسجام؛ سازماندهی و بهینه سازی معماری شبکه تامین
IP01	مکانیزاسیون کامل فرایندهای کاری در درون سایکو
IP02	توسعه زیرساخت های EDI و کسب و کار الکترونیک ما بین سایکو و شبکه تامین و شرکاء
IP03	مکانیزاسیون کامل فرایندهای کاری سایکو با شبکه تامین (تحت پروتکل سایکو)
IP04	مکانیزاسیون کامل فرایندهای کاری سایکو با سایر شرکاء (انطباق پروتکل ها)
IP05	برونسپاری هدفمند خدمات غیر کلیدی IT به پیمانکاران داخلی
IP06	استفاده از خدمات تخصصی پیمانکاران خارجی
IP07	معماری سازمان و مشاغل در راستای تحقق ساختار فرایندی
FI01	توسعه رویکرد برنامه ریزی های مالی استراتژیک در قالب بودجه ریزی بلندمدت (عملیاتی / سرمایه ای)
FI02	ایجاد مکانیزم های مناسب جهت تامین، تجهیز و تخصیص منابع مالی (با هزینه و ریسک پایین)
FI03	مدیریت بهینه منابع مالی به منظور دستیابی به اهداف کلان شرکت
FI04	ایجاد نگرش و رویکرد استراتژیک جهت استفاده از فرصت های جدید سرمایه گذاری به منظور بهبود، نوسازی و توسعه در راستای چشم انداز شرکت
FI05	بستر سازی اطلاعاتی به منظور ایجاد سیستم مالی یکپارچه و ارائه گزارشات جامع به ذینفعان
HR01	توانمندسازی و توسعه قابلیت های حرفه ای کارکنان
HR02	ارتقاء شایستگی های سطوح رهبری
HR03	بازمهندسی ساختار نظام مشارکت کارکنان
HR04	توانمندسازی منابع انسانی زنجیره تامین
HR05	ترویج الگوی سرمایگی منابع انسانی در زنجیره تامین
HR06	توسعه ارتباطات درون سازمانی

کد	استراتژی‌های محور
HR07	ارتقاء کیفیت خدمات پشتیبانی (مزایای غیر نقدی، امور رفاهی) و بهبود رویکردهای حمایتی از خانواده کارکنان
HR08	حفظ و ارتقاء سطح سلامت جسمی و روانی کارکنان
SR01	رعایت فعالانه قوانین زیست محیطی و اجتماعی
SR02	کاهش مستمر آلاینده‌های محیط زیست از طریق کنترل فعالیت‌ها و محصولات
SR03	بهبود وضعیت محیط زیست طبیعی و انسانی شرکت
SR04	ارائه خدمات عام المنفعه به جامعه و ذینفعان در جهت بهبود جامعه
SR05	کمک به توسعه علمی و فنی کشور در ارتباط با فعالیت‌های شرکت
SR06	برنامه ریزی برای بهبود تصویر ذهنی ذینفعان از سایکو
SR07	رایزنی فعال با ذینفعان برای رسیدن به راه حل‌های برد-برد
SR08	ارتباط مستمر و دوسویه با کلیه ذینفعان

جدول ۹- میانگین فازی مثلثی دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی سوم (جهت بررسی میزان همسویی

استراتژی‌های طراحی همزمان با استراتژی‌های کلان سایکو)

PD21	PD15			PD14			PD13			PD10			PD08			PD06					
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۲,۸	۴,۸	۶,۸	MC01
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	MC02
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	MC03
۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۲,۸	۴,۸	۶,۸	MC04
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۴,۸	۶,۸	۸,۷	MC05
۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	MC06
۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۲,۸	۴,۸	۶,۸	MC07
۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	MC08
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۱	۲,۸	۴,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	MC09
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	MC10
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۱	۲,۸	۴,۸	MC11
۸,۶	۹,۸	۱۰	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۸,۶	۹,۸	۱۰	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	PR01
۸,۶	۹,۸	۱۰	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۱	۲,۸	۴,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	PR02
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۱	۲,۸	۴,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	PR03
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	PR04
۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	PR05
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	PR06
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	PR07
۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SU01
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	SU02
۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	SU03
۱	۲,۸	۴,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	SU04
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	SU05
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	SU06
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	SU07
۱	۲,۸	۴,۸	۸,۶	۹,۸	۱۰	۸,۶	۹,۸	۱۰	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۶,۸	۸,۷	۹,۸	SU08
۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	SU09
۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	SU10

PD21			PD15			PD14			PD13			PD10			PD08			PD06			
۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SU11
۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	SU12
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	IP01
۴,۸	۶,۸	۸,۷	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۸,۷	۹,۸	۱۰	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	IP02
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	IP03
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	IP04
۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	IP05
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	IP06
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	IP07
۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	FI01
۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	FI02
۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	FI03
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱,۲	۳,۲	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	FI04
۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	FI05
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	HR01
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	HR02
۴,۸	۶,۸	۸,۷	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	HR03
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	۸,۷	۹,۸	۱۰	۰,۱	۱	۲,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	HR04
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	HR05
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	HR06
۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	HR07
۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۰,۱	۱	۲,۸	HR08
۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	SR01
۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SR02
۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SR03
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰	۰,۱	۱,۲	۰	۰,۱	۱,۲	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰	۰,۱	۱,۲	SR04
۸,۷	۹,۸	۱۰	۸,۷	۹,۸	۱۰	۸,۷	۹,۸	۱۰	۰	۰,۱	۱,۲	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱۰	۶,۸	۸,۷	۹,۸	SR05
۶,۸	۸,۷	۹,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۲,۸	۴,۸	۶,۸	SR06
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SR07
۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۰,۱	۱	۲,۸	۱	۲,۸	۴,۸	۶,۸	۸,۷	۹,۸	۱	۲,۸	۴,۸	SR08
۴,۲	۵,۸	۷,۲	۴	۵,۵	۶,۹	۳,۷	۵	۶,۴	۱,۲	۲,۱	۳,۵	۳,۴	۴,۹	۶,۴	۳,۶	۵,۲	۶,۸	۲,۹	۴,۳	۵,۹	میانگین

جدول ۱۰) رتبه بندی استراتژی های طراحی همزمان بر مبنای سطح محصور

PD21	PD15	PD14	P13	PD10	PD08	PD06	استراتژی طراحی
(۴,۲, ۵,۸, ۷,۲)	(۴, ۵,۵, ۶,۹)	(۳,۷, ۵, ۶,۴)	(۱,۲, ۲,۱, ۳,۵)	(۳,۴, ۴,۹, ۶,۴)	(۳,۶, ۵,۲, ۶,۸)	(۲,۹, ۴,۳, ۵,۹)	میانگین فازی
۵,۷۲۹	۵,۴۸۱	۵,۰۴۴	۲,۲۰۰	۴,۸۹۶	۵,۱۹۴	۴,۳۷۴	S(M,0)
۵,۷۸۱	۵,۵۱۶	۵,۰۴۸	۲,۰۵۵	۴,۸۹۷	۵,۲۱۶	۴,۳۴۱	MODE
۲,۹۶۴	۲,۹۸۱	۲,۷۴۰	۲,۲۹۳	۲,۹۷۲	۳,۱۹۷	۳,۰۷۶	RANGE
۱	۲	۴	۷	۵	۳	۶	رتبه (سطح محصور)



### پی‌نوشت:

1. Distinctive competency
2. Quality by design
3. Concurrent design
4. Simultaneous engineering
5. Parallel engineering
6. Naidu
7. Rational models
8. Natural models
9. Strategic Reference Points Models (SRP's)
10. Sheaf
11. Ordinary representation
12. Chen-Tung Chen
13. Average linkage (between groups)
14. Single linkage
15. Complete linkage
16. Gap
17. Saaty and Ozdemir

<sup>۱۸</sup>. با توجه به هدف پژوهش که بررسی همسویی استراتژی‌های وظیفه‌ای طراحی همزمان با استراتژی‌های کلان ساپکومی باشد، نویسندگان به دلیل تمرکز بر هدف پژوهش به ارائه نتایج فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی اکتفا نموده‌اند. بدیهی است فرایند بکارگیری تحلیل شبکه‌ای فازی جهت رتبه‌بندی استراتژی‌های طراحی همزمان و نتایج آن در نشریه بین‌المللی علم مدیریت کاربردی تحت عنوان ذیل منتشر خواهد گردید:

Pourhamidi, M. (in press). Prioritisation of concurrent design strategies using the fuzzy analytic network process: a strategic approach to planning and implementation. *International Journal of Applied Management Science*.

<sup>۱۹</sup> Functional analysis

<sup>۲۰</sup> Grounded theory

