

مدیریت تولید و عملیات، دوره ششم، شماره (۱)، پیاپی (۱۰)، بهار و تابستان ۱۳۹۴  
دریافت: ۹۲/۱/۲۰ پذیرش: ۹۳/۳/۳۱  
صص: ۱۴۹-۱۷۰

## اولویت‌بندی و تحلیل تعامل میان عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید از طریق روش‌های ISM و DEMATEL

مصطفی صفدری رنجبر<sup>۱\*</sup>، سعید منصور<sup>۲</sup>، آریا اعظمی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران

۲- دانشیار دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران

۳- کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران

### چکیده

شرکت‌های تولید کننده برای تضمین بقای خود در بازار رقابتی و طی کردن مسیر رشد و توسعه، ناگزیر به طراحی، ساخت و ارائه محصولات جدیدی به مشتریان و بازار هستند. از طرف دیگر، توسعه محصولات جدید (NPD)، فرایندی کاملاً پیچیده است و موفقیت آن تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. هدف این پژوهش، شناسایی، اولویت‌بندی و تعیین شدت تعاملات بین این عوامل به صورت کمی است. در این پژوهش ۹ عامل که تعداد زیادی از صاحب‌نظران به آنها اشاره کرده‌اند، تحلیل شده‌اند. برای نظرسنجی از نظرهای ۱۲ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه استفاده شده است. روش به کار رفته برای اولویت‌بندی عوامل، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) است و برای تحلیل کمی روابط و تعامل میان عوامل از روش DEMATEL استفاده شده است. در این پژوهش، عواملی چون: "حمایت سازمانی و مدیریت ارشد"، "قابلیت‌های فناورانه" و "پاداش دهی به اعضای تیم" به عنوان عوامل اثرگذار و علت شناسایی شده‌اند و عواملی چون: "راهبردهای توسعه محصولات جدید"، "نوآوری محوری" و "کیفیت فرایند" به عنوان عوامل اثرپذیر و معلول شناسایی شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: اولویت‌بندی، تحلیل تعامل، توسعه محصولات جدید، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و

DEMATEL

## ۱- مقدمه

ابداع و تولید محصولات و خدمات جدید و نوآورانه ویژگی بارز کسب و کارهای موفق است که در جهت رشد و سودآوری حرکت می‌کنند (اسچیمولر، ۲۰۱۰؛ آکسارلوگلو، ۲۰۰۳). توانایی و قابلیت توسعه این محصولات جدید برای رقابت در بازارهای فعلی و جدید به عنوان شایستگی اصلی برای برخی شرکت‌های موفق به حساب می‌آید (لی و اکونور، ۲۰۰۳). در این دوران روز به روز بر اهمیت دانش، فناوری و دارایی‌های نامشهود به عنوان عوامل راهبردی برای خلق مزیت رقابتی و تولید محصولات جدید افزوده می‌شود (لای و لین، ۲۰۱۲). در این شرایط شرکت‌ها برای رسیدن به اهدافی چون: رشد، سودآوری و ورود به بازارهای جدید و جذاب می‌باید خلاق باشند (بیلجیلی و همکارانش، ۲۰۱۱). سیر تکاملی مدیریت توسعه محصولات جدید<sup>۱</sup> را می‌توان به سه مرحله اساسی تقسیم نمود:

مرحله اول از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ میلادی را شامل می‌گردد که در این سال‌ها تمرکز قابل ملاحظه‌ای بر روی فرایندهای توسعه محصولات جدید انجام گرفته است (اندرسون، ۲۰۰۸). مرحله دوم از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به طول انجامید که در این دوره توجه چشمگیری به راهبردهای توسعه محصولات جدید شده است. در این دوره مدیران و شرکت‌ها فهمیده بودند در حالی که فرایندها اهمیت بالایی در موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید دارند، تعریف جهت‌گیری مناسب و اتخاذ استراتژی‌های اثربخش برای توسعه محصولات جدید حیاتی‌تر است (راسل و همکاران، ۱۹۹۷). در مرحله سوم که شامل سال‌های اخیر می‌شود، توجه و تمرکز

زیادی به سمت اندازه‌گیری و سنجش نتایج عملکرد در پروژه‌های توسعه محصولات جدید شده است. در این مرحله توجه مدیران ارشد شرکت‌ها به معیارهایی چون: نرخ بازگشت سرمایه و سنجه‌هایی برای پایش و ارزیابی عملکرد این پروژه‌ها جلب شده است (اندرسون، ۲۰۰۸).

عوامل متعدد و متنوعی وجود دارند که بر موفقیت و شکست فرایند توسعه محصولات جدید اثر می‌گذارند و شناسایی و تحلیل رفتار آنها می‌تواند دید روشنی به مدیران و سازمان‌های درگیر در فرایند طراحی و توسعه محصولات جدید دهد تا از این طریق احتمال موفقیت این پروژه را افزایش دهند. لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های اصلی زیر است:

۱. مهمترین عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید از دید صاحب‌نظران این زمینه کدامند؟
۲. اولویت‌بندی این عوامل از نظر میزان و سطح اثرگذاری بر موفقیت پروژه‌ها به چه صورت است؟
۳. شدت اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل از یکدیگر به چه صورت است؟

لذا هدف این پژوهش آن است که ابتدا از طریق مرور و بررسی برخی مطالعات و پژوهش‌ها در این زمینه به شناسایی تعدادی عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید پرداخته و سپس با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری<sup>۲</sup> تفسیری (ISM) عوامل شناسایی شده را اولویت‌بندی کند و در انتها با استفاده از روش دیمتل<sup>۳</sup>

تیم‌های توسعه محصولات جدید در تایوان پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که رهبری تحولی و سبک مدیریت به ترتیب به صورت غیر مستقیم و مستقیم بر کیفیت تولیدات اثر دارند. علاوه بر این، در حالی که پاداش‌های تصادفی نمی‌تواند به ارتقای کیفیت تولیدات منجر شود، فعالیت‌های داوطلبانه از سوی کارکنان به ارتقای کیفیت تولیدات منجر می‌شود.

بیل جیلی و همکارانش در سال ۲۰۱۱ به مطالعه رابطه با نقش مشتریان و نظرسنجی از آنها و لحاظ کردن انتظارات آنها در موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید در صنعت جواهرات پرداختند و به نتیجه رسیدند که مشتری محوری تأثیر بسزایی در موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید دارد. اسچیمولر در سال ۲۰۱۰ به مطالعه رابطه میان عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید مانند: حمایت مدیریت ارشد، تیم‌های فرابخشی و ساختار سازمانی بر عملکرد محصولات، سرعت و هزینه توسعه محصولات جدید پرداخت. اوزر نیز در سال ۲۰۰۶ به مطالعه فرایند توسعه محصولات جدید در آسیا و تفاوت آن با کشورهای غربی پرداخته و به عوامل کلیدی زیادی از جمله حمایت‌های مدیریت ارشد، مشتری و بازار محوری، تیم‌های توسعه محصول فرابخشی، کارآفرینی محوری، راهبردهای بازاریابی، تعیین مدیران پروژه‌ها و زمان چرخه تولید محصول اشاره کرده است.

برخی پژوهشگران دیگر نیز به شناسایی عواملی چون: تیم‌های فرابخشی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و ساختار مناسب سازمانی پرداخته‌اند (هارت و

DEMATEL) به تحلیل کمی روابط و تعامل میان عوامل پردازد.

ساختار این پژوهش به این صورت است که در بخش دوم به پیشینه پژوهش در زمینه توسعه محصولات جدید پرداخته می‌شود. در فصل سوم برخی عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید معرفی می‌گردند. در بخش چهارم روش انجام پژوهش شامل جمع‌آوری داده‌ها و ابزارهای مورد کاربرد برای تحلیل داده‌ها بررسی می‌شود. بخش پنجم به شرح تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و روش DEMATEL اختصاص یافته است. در بخش ششم به بحث و بررسی درباره یافته‌های پژوهش و در بخش هفتم به نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها کاربردی و پژوهشی برای پژوهش‌های آتی پرداخته شده است.

## ۲- پیشینه پژوهش

در زمینه توسعه محصولات جدید مطالعات زیادی با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید صورت گرفته است.

لای و لین در سال ۲۰۱۲ به بررسی نقش مدیریت دانش و نوآوری فناورانه در صنعت قطعات خودرو در تایوان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که وجود نظام مدیریت دانش به ارتقای نوآوری فناورانه منجر شده و این به بهبود عملکرد شرکت در فرایند توسعه محصولات جدید منجر می‌شود. تای و همکارانش نیز در سال ۲۰۱۲ به مطالعه تأثیر سبک مدیریت رهبری، رفتار شهروند سازمانی و کارکنان بر عملکرد

سرویس، ۱۹۹۳؛ هواند، ۲۰۰۴؛ لستر، ۱۹۹۸؛ ریموند و ایس، ۱۹۹۳).

یکی از مهمترین عواملی که به طور مکرر محققان این حوزه به آن اشاره کرده‌اند، تیم‌های فرابخشی و فراوظیفه‌ای توسعه محصولات جدید است که سهم بسزایی در بهبود فرایند و دستاورد نهایی دارد (هارت و سرویس، ۱۹۹۳). تیم‌های فراوظیفه‌ای به طور گسترده‌ای در صنایع مختلف برای حل مسائل و مشکلات در طراحی و تولید محصولات جدید به کار گرفته می‌شوند (الریچ و اپینگر، ۲۰۰۴؛ ستی و همکاران، ۲۰۰۱). تشکیل و مدیریت این تیم‌ها تنها راه برای توسعه محصولات جدید و پیچیده هستند. مدیریت تیم‌های فراوظیفه‌ای بسیار دشوار است؛ ولی ترکیب و تلفیق مهارت‌های گوناگون در آنها به تیم توانایی و قابلیت حل مسائل پیچیده و توسعه محصولات نوآورانه را می‌دهد (گریفین، ۱۹۹۷).

ارتباطات اثربخش میان اعضای تیم و ارتباط میان تیم با افراد درون و برون سازمان مانند: مدیران، تأمین کنندگان و مشتریان، یکی از عوامل کلیدی در توسعه محصولات جدید است که به عملکرد عالی تیم توسعه محصول منجر می‌گردد (کونل و همکاران، ۲۰۰۱؛ وتروبا، ۱۹۹۵).

تعهد و حمایت مدیریت ارشد نیز به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت در توسعه محصولات جدید توسط تعداد زیادی از محققان مورد بحث قرار گرفته است (کوپر، ۱۹۷۹؛ لستر، ۱۹۹۸؛ کونل و همکاران، ۲۰۰۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعهد و حمایت مدیریت ارشد به بهبود عملکرد تیم توسعه

محصول منجر شده و مدت زمان تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات را از طریق دریافت حمایت‌های سیاسی، عاطفی و مالی کاهش می‌دهد (زهرا و الور، ۱۹۹۳). برنامه ریزی‌های صورت گرفته توسط مدیریت این اطمینان را به وجود می‌آورد که منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی لازم برای توسعه محصول در دسترس است (ریموند و ایس، ۱۹۹۳).

تعداد زیادی از مطالعات نیز به نقش ساختار سازمانی در توسعه محصولات جدید پرداخته و از ساختار سازمانی مناسب به عنوان یکی از عوامل کلیدی و اثرگذار بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید یاد کرده‌اند. ساختار سازمانی اثر چشمگیری بر توسعه محصولات جدید دارد؛ زیرا به صورت پیوسته و روزانه بر تیم توسعه محصول و عملکرد آنها اثر می‌گذارد (هواند، ۱۹۹۸).

### ۳- عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید

#### ۳-۱- حمایت سازمانی و مدیریت ارشد

حمایت و پشتیبانی سازمانی و مدیریت ارشد از پروژه‌های توسعه محصولات جدید اثر مثبتی بر عملکرد این پروژه‌ها دارد (کوپر، ۱۹۹۹؛ منون و همکاران، ۱۹۹۹). در مطالعاتی که بر روی شرکت‌های آسیایی انجام گرفته، مشخص گردید که حمایت مدیریت ارشد سازمان عامل تعیین کننده‌ای در موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید است (جیونگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ سونگ و نوح، ۲۰۰۶).

### ۲-۳- قابلیت های فناورانه

محصولات جدید را نشان می دهد(سونگ و نوح، ۲۰۰۶).

مهارت و قابلیت های فناورانه به بازدهی و کارایی بالاتر در فرآیند توسعه محصولات جدید منجر می شود (سونگ و پری، ۱۹۹۹؛ اوزر، ۲۰۰۴). در بررسی ای که بر روی شرکت های چینی انجام گرفته، مشخص گردیده است که مهارت های فناورانه به طور مثبت با عملکرد فنی و قابلیت سوددهی پروژه های توسعه محصولات جدید در ارتباط است(جیونگ و همکاران، ۲۰۰۶).

### ۳-۳- مشتری مداری

### ۳-۵- روابط فراوظیفه ای یا فرابخشی

در ایالات متحده از تیم های فراوظیفه ای و فرابخشی بیشتر در تولید محصولات جدید و نوآورانه استفاده می شود که این امر موجب بالا رفتن احتمال موفقیت پروژه ها می شود (گریفین، ۱۹۹۷). مطالعاتی که در شرکت های کره ای، چینی و ژاپنی انجام گرفته است؛ ارتباط مثبت بین این عامل و موفقیت توسعه محصولات جدید را به اثبات می رساند(سونگ و نوح، ۲۰۰۶).

مهارت یک شرکت در درک و شناخت مشتریان و توسعه محصولات جدید بر اساس آن درک و شناخت، با موفقیت پروژه های توسعه محصولات جدید رابطه مستقیم دارد (اوزر، ۲۰۰۴؛ کالانتون و همکاران، ۱۹۹۶). مطالعاتی که در شرکت های کره ای انجام شده است، به این نتیجه رسیده اند که گرایش به سمت مشتری و بازار، نقش کلیدی در فرایند توسعه محصولات جدید دارد (سونگ و نوح، ۲۰۰۶).

### ۳-۴- تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات

### ۳-۶- راهبردهای های توسعه محصولات جدید

راهبردهای اتخاذ شده از سوی شرکت های درگیر در توسعه محصولات جدید که به نوآوری پایدار در محصولات منجر گردد، اثر مثبتی در موفقیت آنها دارد. در مطالعه ای که بر روی شرکت های چینی انجام شد، مشخص گردید که عدم راهبرد کسب و کار مشخص باعث عدم یکپارچگی فعالیت های توسعه محصولات جدید شده است(سیو و همکاران، ۲۰۰۶).

نوآوری و توسعه محصولات جدید نیازمند مقدار زیادی اطلاعات عمومی و تخصصی از واحدهای مختلف است و تبادل این اطلاعات در توسعه محصولات جدید نقش کلیدی دارد (شرماتا، ۲۰۰۰؛ براون و ایسنهارت، ۱۹۹۵). مطالعاتی که در شرکت های آسیایی صورت گرفته است، رابطه مستقیم اشتراک گذاری اطلاعات بین واحد پژوهش توسعه و واحد بازاریابی و موفقیت پروژه توسعه

### ۳-۷- نوآوری محوری

نوآوری محوری به راهبرد یک شرکت برای توسعه و معرفی محصولات جدید و نوآورانه به بازار قبل از رقبایش اشاره دارد و پژوهش هایی که در غرب صورت گرفته است، نشان دهنده آن است که در پروژه های توسعه محصولات جدید، رویکرد نوآوری محور، بسیار اثر بخش تر از رویکرد تقلیدی عمل می کند (رابینسون و مین، ۲۰۰۲؛ لیبرمن و

پاداش‌های غیر مالی بسیار متداول‌تر از پاداش‌های مالی در پروژه‌های توسعه محصولات جدید است (گریفین، ۱۹۹۷).

پس از معرفی عوامل فوق به عنوان عوامل کلیدی و اثرگذار بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید، سعی بر آن است که در این پژوهش نحوه تعامل و روابط فی‌مابین این عوامل نشان داده شود و شدت اثرگذاری و اثرپذیری آنها از یکدیگر نیز به صورت کمی مشخص گردد.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

در این بخش در رابطه با روش جمع آوری داده‌ها، روش سنجش روایی و پایایی پرسشنامه، گروه خبرگان مورد نظر سنجی و ابزارهای تحلیل؛ یعنی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و روش DEMATEL بحث می‌شود. الگوی اجرایی این پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.

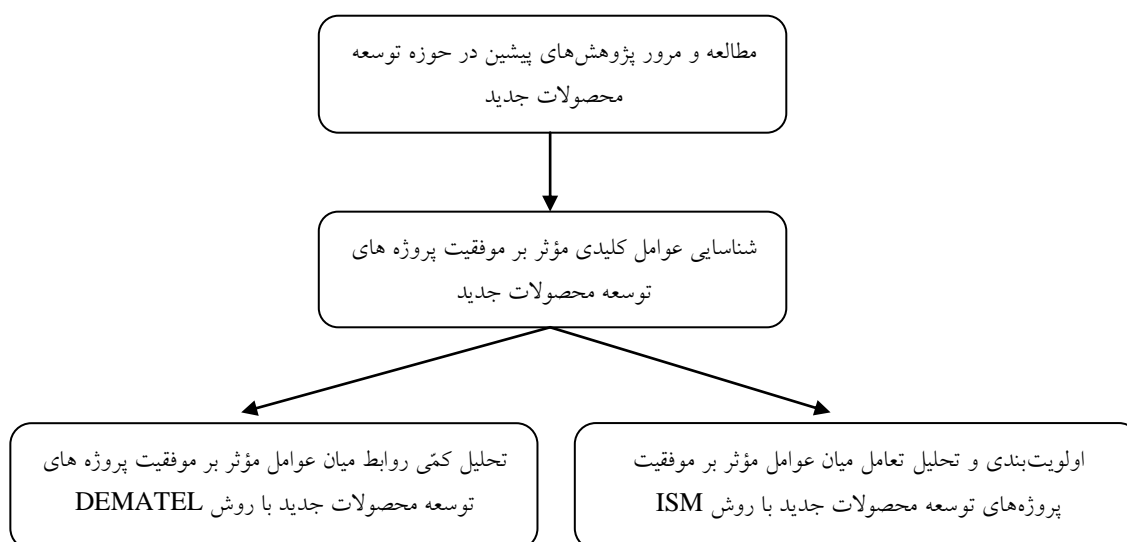
مونتگومری، (۱۹۹۸). مطالعه‌ای بر روی شرکت‌های چینی نشان می‌دهد که احتمال موفقیت یک محصول از طریق نوآوری‌های پایه بسیار افزایش می‌یابد (بورلند و همکاران، ۲۰۰۶).

#### ۳-۸- کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کیفیت بالای فرایند توسعه محصولات جدید، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در توسعه محصولات جدید است. فرایند‌های توسعه محصولات جدید به‌طور گسترده‌تر و با کیفیت‌تر در کشورهای غربی؛ بویژه در ایالات متحده صورت می‌گیرند (گریفین، ۱۹۹۷).

#### ۳-۹- پاداش‌دهی به اعضای تیم

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پاداش‌های مالی و غیرمالی در انگیزه افراد در پروژه توسعه محصولات جدید اثر مثبت دارد و به موفقیت این پروژه‌ها منجر می‌شود. پژوهش‌ها در غرب نشان می‌دهد که



شکل (۱) الگوی اجرایی پژوهش

## ۴-۱- داده‌ها

می‌گردد. نتایج حاصل از محاسبه همبستگی میان پاسخ‌ها که از طریق نرم‌افزار SPSS انجام شده است برای روش‌های ISM و DEMATEL به ترتیب نشان دهنده ۸۱٪ و ۸۳٪ همبستگی میان پاسخ‌هاست، که این اعداد مؤید پایایی پرسشنامه‌ها است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاه و صنعت که در زمینه‌های مرتبط با نوآوری، کارآفرینی و توسعه محصولات جدید فعالیت دارند، تشکیل می‌دهند. تعداد خبرگان توصیه شده برای مشارکت در نظرسنجی با روش‌های ISM و DEMATEL برابر ۱۲ نفر است (اصغرپور، ۱۳۸۲).

## ۴-۲- ابزارهای تحلیل

ابزارهای به کار رفته در این پژوهش را روش‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و DEMATEL تشکیل می‌دهند. از روش ISM برای اولویت‌بندی عوامل و از روش DEMATEL برای تعیین اولویت و شدت روابط کمی میان عوامل استفاده شده است. علت استفاده از هر دو روش ISM و DEMATEL این است که روش ISM فقط سطح تأثیر عوامل بر هم را مشخص می‌کند و در تشخیص روابط درونی میان عوامل کمک می‌کند. به عبارتی ISM تکنیک مناسبی برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک عامل بر عوامل دیگر است و می‌تواند به اولویت‌بندی و همچنین، تعیین سطح عوامل یک سیستم کمک کند، در حالی که روش DEMATEL توانایی این را دارد که شدت تعاملات و روابط میان عوامل را به صورت کمی نشان داده و میزان

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی- توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده، از نوع پژوهش‌های توصیفی است. روش جمع‌آوری داده در این پژوهش، طراحی و توزیع پرسشنامه میان گروه خبرگان است. در این پژوهش، دو پرسشنامه طراحی شد که یکی از آنها برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل به روش ISM و دیگری برای گردآوری داده برای تحلیل به روش DEMATEL به کار برده شدند. در پرسشنامه‌ای که برای روش ISM طراحی گردید، از خبرگان خواسته شد تا نوع رابطه بین عوامل مورد نظر را از نظر اثرگذاری و اثرپذیری بر یکدیگر مشخص نمایند و در پرسشنامه‌ای که برای روش DEMATEL طراحی گردید، از خبرگان خواسته شد تا شدت اثرگذاری عوامل بر یکدیگر را به صورت کمی نشان دهند. در این پژوهش برای سنجش و تضمین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا<sup>۴</sup> استفاده شده است. به این منظور، از نظر ۵ نفر از افراد خبره در رابطه با ساختار پرسشنامه‌ها، مناسب بودن نحوه طراحی پرسشنامه‌ها، روشن بودن تعاریف عوامل به کار رفته و قابل فهم بودن پرسش‌ها نظرخواهی شد و نظرهای داده شده در پرسشنامه‌ها اعمال گردید. روش به‌کار رفته در این پژوهش برای بررسی پایایی<sup>۵</sup> پرسشنامه‌ها، روش موازی یا استفاده از آزمون‌های هم‌تأ است. در این روش سؤال‌های یکسان به طور همزمان میان دو گروه تقسیم می‌گردد و ضریب پایایی بر اساس همبستگی میان پاسخ‌های به‌دست آمده، محاسبه

اثرپذیری و اثرگذاری عوامل از یکدیگر را با یک عدد نشان دهد.

#### ۴-۲-۱- روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) اولین بار توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۳ ارائه شد (وارفیلد، ۲۰۰۵). مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی برای شناسایی روابط میان عواملی است که یک موضوع، مسأله یا سیستم را تشکیل می‌دهند (سیچ، ۱۹۷۷). روش ISM بر مبنای ریاضیات گسسته، نظریه گراف، تصمیم‌گیری گروهی و دانش کامپیوتر بنا شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۸۹). روش ISM به پیچیدگی روابط میان عوامل یک موضوع یا سیستم نظم و جهت می‌بخشد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فرد یا گروه را قادر می‌سازد که نقشه و طرحی از روابط فیما بین تعداد زیادی از عوامل که شرایط پیچیده‌ای را به وجود آورده‌اند، ارائه کنند (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به اینکه یکی از اهداف این پژوهش، اولویت‌بندی و تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید است، دلیل انتخاب این روش به عنوان ابزار تحلیل در این پژوهش آن است که روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، توانایی خوبی در اولویت‌بندی و تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل مؤثر بر یک موضوع یا سیستم را دارد. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در پژوهش‌های زیادی استفاده شده است؛ برای مثال، می‌توان به کاربرد آن در مدیریت دانش در صنایع تولیدی (سینگ، ۲۰۰۳)، رابطه میان عوامل مؤثر بر لجستیک معکوس (راوی و شانکار، ۲۰۰۵)،

موانع ذخیره سازی انرژی در چین (ونگ و همکارانش، ۲۰۰۸)، تدوین راهبردهای تولید (عباسی و همکاران، ۲۰۱۱) و تحلیل روابط میان عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی (صفدری رنجبر و همکارانش، ۲۰۱۲) اشاره کرد.

#### ۴-۲-۲- روش DEMATEL

روش DEMATEL اولین بار در سال ۱۹۷۱ توسط BMA در ژنو ابداع شد. در آن زمان از این ابزار برای پژوهش و مطالعه در مسائل پیچیده و حل آنها استفاده می‌شد. DEMATEL روشی جامع برای طراحی و تحلیل مدل ساختاری روابط علی و معلولی میان عوامل یک سیستم پیچیده است. روش DEMATEL سیستم‌های پیچیده را در نظر گرفته و به مقایسه مستقیم روابط میان عوامل مختلف موجود در سیستم می‌پردازد. این روش از یک ماتریس برای نشان دادن تمامی روابط مستقیم و غیرمستقیم و سطح اثرگذاری میان عوامل استفاده می‌کند. علاوه بر این، ساختاری بصری به شکل یک دیاگرام علت و معلولی برای نشان دادن روابط میان عوامل و ساده کردن مسأله برای تصمیم‌گیری نیز ارائه می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۰۸). روش DEMATEL در پژوهش‌های زیادی، از جمله انتخاب سیستم‌های مدیریتی برای توسعه پایدار SME ها (تسای و چو، ۲۰۰۹)، ترسیم نقشه استراتژی (جاسبی و همکاران، ۲۰۱۱) و راهبردهای بهبود کیفیت خدمات در رستوران‌ها (چنگ و همکاران، ۲۰۱۲) استفاده شده است.



## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

- حرف A: اگر عنصر  $i$  بر عنصر  $j$  اثر نداشته باشد ولی عنصر  $j$  بر عنصر  $i$  اثر داشته باشد.
- حرف X: اگر هر دو عنصر بر یکدیگر اثر داشته باشند.
- حرف O: اگر دو عنصر هیچ اثری بر یکدیگر نداشته باشند.

### ۵-۱-۲- ساخت ماتریس دستیابی<sup>۸</sup>

در این مرحله با استفاده از یک سری قواعد حروف تخصیص داده شده را به اعداد صفر و یک تبدیل می‌کنیم. قواعد تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترس پذیری به قرار زیر است:

- اگر درایه  $(i,j)$  در SSIM برابر  $V$  باشد، آنگاه درایه  $(i,i)$  در ماتریس دسترس پذیری برابر  $1$  و درایه  $(j,i)$  برابر  $0$  است.
- اگر درایه  $(i,j)$  در SSIM برابر  $A$  باشد، آنگاه درایه  $(i,j)$  در ماتریس دسترس پذیری برابر  $0$  و درایه  $(j,i)$  برابر  $1$  است.
- اگر درایه  $(i,j)$  در SSIM برابر  $X$  باشد، آنگاه درایه  $(i,j)$  در ماتریس دسترس پذیری برابر  $1$  و درایه  $(j,i)$  برابر  $1$  است.
- اگر درایه  $(i,j)$  در SSIM برابر  $O$  باشد، آنگاه درایه  $(i,j)$  در ماتریس دسترس پذیری برابر  $0$  و درایه  $(j,i)$  برابر  $0$  است.

پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه<sup>۹</sup> ایجاد گردید، باید به بررسی ویژگی انتقال‌پذیری<sup>۱۰</sup> ماتریس پرداخته شود و در صورتی که این ویژگی برقرار نباشد، این ویژگی را به ماتریس افزود. خاصیت انتقال‌پذیری به معنای آن است که اگر عامل  $I$  بر روی عامل  $J$  اثرگذار باشد و عامل  $J$  نیز بر روی

در این بخش، ابتدا با استفاده از روش ISM به بررسی اولویت بندی عوامل پرداخته می‌شود و عوامل از دیدگاه اثرگذاری بر یکدیگر و در نهایت اثرگذاری بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید اولویت بندی می‌شوند. در ادامه نیز با استفاده از روش ISM نحوه تعامل و روابط علت و معلولی عوامل مشخص می‌گردد.

### ۵-۱-۱- مراحل و نتایج روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

در ادامه، مراحل مختلف روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای ساخت مدلی گرافیکی برای عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید شرح داده می‌شود (صفدری رنجبر و همکاران، ۲۰۱۲):

### ۵-۱-۱-۱- ساخت ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۷</sup>

برای تشکیل ماتریس SSIM لازم است عوامل شناسایی شده دو به دو بررسی شوند و نوع رابطه بین آنها مشخص گردد. در اینجا برای ساخت ماتریس SSIM پس از اینکه رابطه بین هر دو عنصر تعیین گردید، از نمادهای  $V, A, X, O$  برای نشان دادن نوع رابطه بین عوامل استفاده می‌شود. ماتریس خودتعاملی ساختاری برای عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید در جدول (۲) نشان داده شده است. نحوه استفاده از نمادها به صورت زیر است:

- حرف V: اگر عنصر  $i$  بر عنصر  $j$  اثر داشته باشد ولی عنصر  $j$  بر عنصر  $i$  اثر نداشته باشد.

- عامل  $K$  اثرگذار باشد، آنگاه عامل  $I$  نیز بر عامل  $K$  اثرگذار خواهد بود. پس از برقراری خاصیت انتقال پذیری در ماتریس دستیابی اولیه، ماتریس دستیابی نهایی<sup>۱۱</sup> به دست می‌آید. برای بررسی خاصیت انتقال‌پذیری و ایجاد ماتریس دستیابی نهایی، شرط انتقال‌پذیری تشریح شده در بالا برای عوامل به صورت دو به دو بررسی شدند و در حالتی که بر اساس اصل انتقال‌پذیری باید رابطه میان دو عامل برقرار باشد؛ یعنی درایه ماتریس ۱ باشد، ولی درایه ماتریس صفر بود، آن درایه به ۱ تغییر پیدا کرد. در ادامه ماتریس دستیابی نهایی در جدول (۳) نشان داده شده است. (خانه‌هایی از ماتریس که به صورت \* ۱ است، خانه‌هایی است که برای ایجاد خاصیت انتقال‌پذیری در ماتریس از عدد صفر به عدد یک تبدیل شده‌اند).

#### ۵-۱-۴- مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر

##### موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید

پس از اینکه کلیه عوامل افزایش‌دهنده شدند و محل قرار گرفتن همه آنها در مدل مشخص گردید، مدل ساختاری تفسیری شامل عوامل و روابط فیما بین آنها ترسیم می‌گردد. مدل ساختاری تفسیری مربوط عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید در شکل (۲) نشان داده شده است. سطحی که هر عامل در مدل قرار می‌گیرد، از افزایش‌دهنده عوامل به سطوح مختلف به دست می‌آید که در جدول (۴) نشان داده شده است. روابط میان عوامل نیز از طریق ارتباطات تعریف شده میان عوامل در ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۳) به دست آمده است؛ به گونه‌ای که عدد یک نشان‌دهنده رابطه میان دو عامل بوده و عدد صفر نشان‌دهنده عدم رابطه میان آنها است. البته، در پایان روابطی را که بر اساس خاصیت

#### ۵-۱-۳- افزایش‌دهنده عوامل<sup>۱۲</sup> به سطوح مختلف

در اینجا منظور از سطح محلی است که یک عنصر در مدل ISM قرار می‌گیرد. هرچه یک عنصر دارای اثرگذاری بالایی بر دیگر عوامل باشد، در مدل ISM در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد و هرچه یک عنصر دارای اثرپذیری بالاتری از عوامل دیگر باشد، در سطح بالاتری در مدل ISM قرار می‌گیرد. در مدل ISM اثرگذاری از پایین به بالاست. برای اینکه بتوان عوامل را سطح‌بندی کرد، باید مجموعه‌های زیر تعریف گردد:

- مجموعه دسترس‌پذیری<sup>۱۳</sup> برای هر عنصر  $i$ : شامل عواملی است که عنصر  $i$  بر آنها اثر می‌گذارد؛ به علاوه خود عنصر  $i$ .

دسته تقسیم می‌شوند که در ادامه به شرح هر دسته پرداخته می‌شود (کنان و هاک، ۲۰۰۸). نمودار تحلیل MICMAC در شکل (۳) نشان داده شده است: دسته اول عوامل خودمختار<sup>۱۸</sup> هستند؛ یعنی عواملی

انتقال‌پذیری ایجاد می‌گردند، از مدل ساختاری تفسیری حذف می‌نماییم.

### ۵-۱-۵- تحلیل MICMAC

هدف از انجام این تحلیل، دسته‌بندی عوامل یک سیستم پیچیده بر اساس شدت اثرگذاری<sup>۱۶</sup> و شدت اثرپذیری<sup>۱۷</sup> آنهاست. بر این اساس، عوامل به چهار

جدول (۲) ماتریس خودتعاملی ساختاری برای عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید

عوامل	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱ حمایت سازمانی و مدیریت ارشد	V	V	V	V	V	V	V	V	*
۲ قابلیت‌های فناورانه	O	V	O	V	O	V	V	*	
۳ مشتری‌مداری	O	X	X	X	X	X	*		
۴ تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات	A	V	V	O	X	*			
۵ روابط فراوظیفه‌ای یا فرابخشی	A	V	V	V	*				
۶ راهبردهای توسعه محصولات جدید	O	X	X	*					
۷ نوآوری محوری	A	V	*						
۸ کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید	A	*							
۹ پاداش‌دهی به اعضای تیم	*								

جدول (۳) ماتریس دستیابی نهایی برای عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ حمایت سازمانی و مدیریت ارشد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲ قابلیت‌های فناورانه	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۰
۳ مشتری‌مداری	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۴ تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۰
۵ روابط فراوظیفه‌ای یا فرابخشی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۶ راهبردهای توسعه محصولات جدید	۰	۰	۱*	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۷ نوآوری محوری	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۰
۸ کیفیت فرآیند توسعه محصولات جدید	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۰
۹ پاداش‌دهی به اعضای تیم	۰	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۱

وابسته<sup>۱۹</sup> هستند؛ یعنی عواملی که دارای شدت اثرگذاری ضعیف و شدت اثرپذیری قوی هستند. تنها یک عامل؛ یعنی "راهبردهای توسعه محصولات

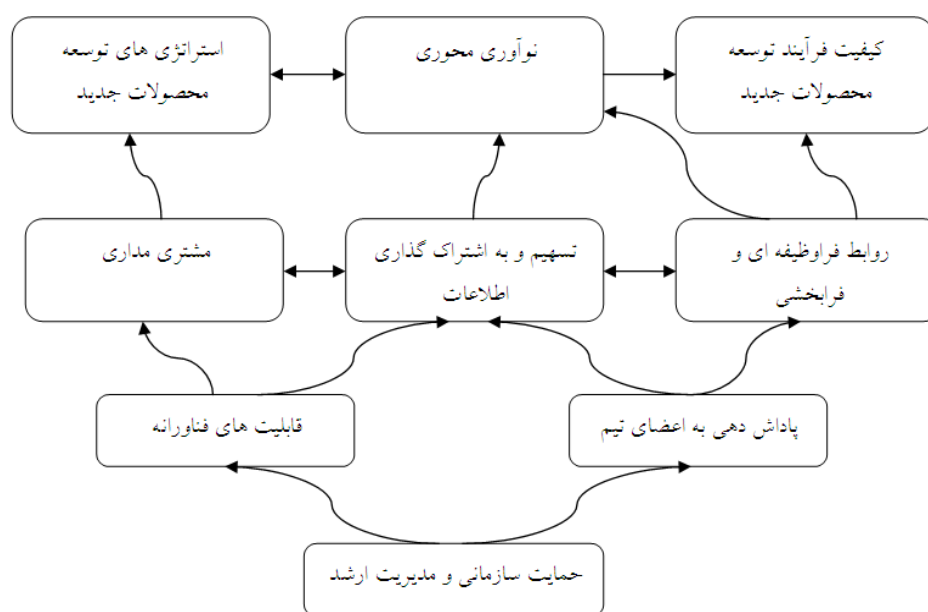
که دارای شدت اثرگذاری و شدت اثرپذیری ضعیفی هستند. در میان عوامل مورد بررسی در این پژوهش عامل خودمختار وجود ندارد. دسته دوم عوامل

و " کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید" به عنوان عوامل پیوندی شناسایی شده‌اند. دسته چهارم را عوامل محرک<sup>۲۱</sup> تشکیل می‌دهند؛ یعنی عواملی که دارای شدت اثرگذار قوی و شدت اثرپذیری ضعیفی هستند. "حمایت سازمانی و مدیریت ارشد"، "قابلیت‌های فناورانه" و "پاداش‌دهی به اعضا" به عنوان عوامل محرک شناسایی شدند.

جدید" به عنوان عامل وابسته شناسایی گردیده است و این حاکی از آن است که راهبردهای توسعه محصولات جدید وابستگی بالایی به سایر عوامل دارند. دسته سوم عوامل پیوندی<sup>۲۰</sup> هستند؛ یعنی عواملی دارای شدت اثرگذاری و شدت اثرپذیری قوی هستند. از میان عوامل مورد بررسی، پنج عامل یعنی "مشتري مداری"، "تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات"، "روابط فرابخشی"، "نوآوری محوری"

جدول (۴): جدول افزایش بندی عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید

عامل	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه اشتراک	سطح
۱	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱	۱	
۲	۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲	۲و۱	۲	
۳	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۷و۶و۵و۴و۳	
۴	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۸و۷و۵و۴و۳	
۵	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۸و۷و۵و۴و۳و۲و۱	۸و۷و۵و۴و۳	
۶	۸و۷و۶و۳	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۸و۷و۶و۳	۱
۷	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۱
۸	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۸و۷و۶و۵و۴و۳	۱
۹	۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳	۹و۱	۹	



شکل (۲): مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید



رابطه (۲) نشان داده شده است (لین و وو، ۲۰۰۸).  $t_{ij}$ ها، درایه های ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم هستند. ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل مورد بررسی در این پژوهش در جدول (۷) نشان داده شده است.

$$T = \lim_{k \rightarrow \infty} (Z + Z^2 + \dots + Z^k) = Z(1 - Z)^{-1} \quad (2)$$

#### ۵-۲-۵- محاسبه مجموع کل ردیفی و ستونی

با استفاده مقادیر  $t_{ij}$  می توان مجموع هر ردیف (Di) و مجموع هر ستون (Rj) را به دست آورد.

$$D_i = \sum_{j=1}^p t_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, p) \quad (3)$$

$$R_j = \sum_{i=1}^p t_{ij} \quad (j = 1, 2, \dots, p) \quad (4)$$

همکاران (۲۰۰۶)، ضریب نرمال سازی برابر است با ماکزیمم بیشترین مجموع ردیفی و بیشترین مجموع ستونی ماتریس میانگین که از رابطه (۱) به دست می آید. از طریق ضرب ماتریس روابط مستقیم در ضریب نرمال سازی، ماتریس روابط مستقیم نرمال شده<sup>۲۳</sup> به دست می آید.

$$N = \max \left( \max_{1 \leq i \leq p} \sum_{j=1}^p x_{ij}, \max_{1 \leq j \leq p} \sum_{i=1}^p x_{ij} \right) \quad (1)$$

در این پژوهش، پس از انجام محاسبات بر اساس ماتریس میانگین، مقدار ضریب نرمال سازی برابر با عدد ۱۶ به دست آمد که پس از تقسیم تمامی درایه های ماتریس میانگین بر آن، ماتریس نرمال شده به دست آمد که در جدول (۶) نشان داده شده است.

#### ۵-۲-۵- ایجاد ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم<sup>۲۴</sup>

در این مرحله به محاسبه ماتریس روابط مستقیم و غیر مستقیم (T) می پردازیم که نحوه محاسبه آن در

جدول (۵): ماتریس روابط مستقیم برای عوامل مؤثر بر پروژه های توسعه محصولات جدید

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
حمایت سازمانی و مدیریت ارشد	۰	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۳
قابلیت های فناورانه	۰	۰	۲	۱	۰	۱	۰	۲	۰
مشتری مداری	۰	۰	۰	۱	۱	۲	۲	۲	۰
تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات	۰	۰	۱	۰	۳	۰	۱	۱	۰
روابط فراوظیفه ای یا فرابخشی	۰	۰	۲	۳	۰	۲	۲	۱	۰
راهبردهای توسعه محصولات جدید	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۲	۰
نوآوری محوری	۰	۰	۳	۰	۰	۳	۰	۲	۰
کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید	۰	۰	۳	۰	۰	۲	۰	۰	۰
پاداش دهی به اعضای تیم	۰	۰	۰	۲	۲	۰	۲	۲	۰

جدول (۶): ماتریس روابط مستقیم نرمال شده برای عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	۰	۰/۱۲۵	۰/۰۶۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵
۲	۰	۰	۰/۱۲۵	۰/۰۶۲۵	۰	۰/۰۶۲۵	۰	۰/۱۲۵	۰
۳	۰	۰	۰	۰/۰۶۲۵	۰/۰۶۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰
۴	۰	۰	۰/۰۶۲۵	۰	۰/۱۸۷	۰	۰/۰۶۲۵	۰/۱۲۵	۰
۵	۰	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۸۷	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۰۶۲۵	۰
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۸۷	۰/۱۲۵	۰
۷	۰	۰	۰/۱۸۷	۰	۰	۰/۱۸۷	۰	۰/۱۲۵	۰
۸	۰	۰	۰/۱۸۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۹	۰	۰	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰

جدول (۷): ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل مؤثر بر پروژه‌های توسعه محصولات جدید

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	۰	۰/۱۲۵	۰/۲۲	۰/۲	۰/۲	۰/۲۷	۰/۲۶	۰/۳	۰/۱۸
۲	۰	۰	۰/۱۷	۰/۷۸	۰/۲۵	۰/۱۲	۰/۰۵۲	۰/۱۸	۰
۳	۰	۰	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۲	۰/۲	۰/۲	۰
۴	۰	۰	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۲	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۹	۰
۵	۰	۰	۰/۲	۰/۲	۰/۰۵	۰/۲۲	۰/۲	۰/۱۷	۰
۶	۰	۰	۰/۰۷۲	۰/۰۰۵۶	۰/۰۰۵۶	۰/۰۷	۰/۲۱	۰/۱۷	۰
۷	۰	۰	۰/۲۴	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۲۶	۰/۰۸۳	۰/۲	۰
۸	۰	۰	۰/۲۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۱۷	۰/۰۶	۰/۰۶	۰
۹	۰	۰	۰/۱	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۲	۰

اثرگذاری یک عامل را نشان می‌دهند و در ترسیم نمودار علت و معلولی کاربرد دارند (جدول ۸).

#### ۵-۲-۶- ترسیم نمودار علت و معلولی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید

برای هر عنصر مقدار  $(D_i+R_j)$  نشان دهنده مجموع شدت اثرگذاری و اثرپذیری یک عامل یا به عبارتی، میزان تعامل آن عامل با سایر عوامل است و محور افقی نمودار علت و معلولی را تشکیل می‌دهد. از طرفی، برای هر عنصر مقدار  $(D_i-R_j)$  در صورت مثبت بودن نشان دهنده آن است که عامل نفوذ کننده

مجموع هر ردیف  $(D_i)$  نشان دهنده میزان نفوذ و سطح اثرگذاری عامل  $i$  به عنوان یک علت بر روی سایر عوامل و مجموع هر ستون  $(R_j)$  نیز نشان دهنده میزان نفوذپذیری و سطح اثرپذیری عامل  $j$  به عنوان یک معلول از سایر عوامل است (روابط ۳ و ۴). با محاسبه این مقادیر برای کلیه عناصر می‌توان آنها را از دیدگاه اثرگذاری و اثرپذیری اولویت بندی نمود. در اینجا علاوه بر محاسبه مجموع ردیفی و ستونی با استفاده از مقادیر  $D_i$  و  $R_j$  برای هر عنصر می‌توان به محاسبه دو مقدار کلیدی  $(D_i+R_j)$  و  $(D_i-R_j)$  پرداخت که به ترتیب شدت تعامل و شدت

شده است (کوپر، ۱۹۷۹؛ کوپر و کلین اسچمیت، ۱۹۹۵؛ لستر، ۱۹۹۸؛ اوزر، ۲۰۰۶؛ اسچیمولر، ۲۰۱۰؛ بیلجیلی و همکارانش، ۲۰۱۱؛ لای و لین، ۲۰۱۲)، علاوه بر شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت پروژه های توسعه محصولات جدید، از طریق روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) به اولویت بندی و تعیین سطح این عوامل پرداخته و با کمک روش DEMATEL به تحلیل کمی روابط و شدت اثرگذاری و اثرپذیری میان عوامل پرداخته است.

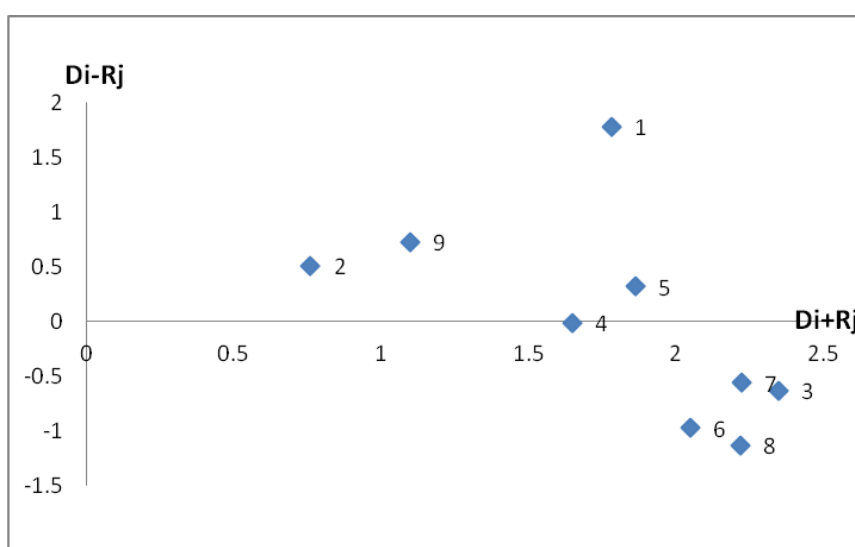
یا اثرگذار است و در صورت منفی بودن نشان دهنده آن است که عامل نفوذ پذیر یا اثرپذیر است (اصغریور، ۱۳۸۲) بر اساس مقادیر به دست آمده برای  $(Di+Rj)$  و  $(Di-Rj)$  برای هر یک از عوامل نمودار علت و معلولی ترسیم گردیده که در شکل (۴) نشان داده شده است.

## ۶- بحث و بررسی

پژوهش حاضر بر خلاف مطالعات و پژوهش های زیادی که در زمینه فرایند توسعه محصولات جدید و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت یا شکست آنها انجام

جدول (۸): مقادیر مجموع ردیفی و ستونی و شدت تعامل و اثرگذاری عوامل

عوامل	Di	Rj	Di+Rj	Di-Rj
۱ حمایت سازمانی و مدیریت ارشد	۱/۷۷	۰	۱/۷۸	۱/۷۸
۲ قابلیت های فناورانه	۰/۶۳	۰/۱۲	۰/۷۶	۰/۵
۳ مشتری مداری	۰/۸۵	۱/۵	۲/۳۵	-۰/۶۳
۴ تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات	۰/۸۱	۰/۸۳	۱/۶۴	-۰/۰۱۷
۵ روابط فراوظیفه ای یا فرابخشی	۱/۰۹	۰/۷۷	۱/۸۶	۰/۳۲
۶ استراتژی های توسعه محصولات جدید	۰/۵۳	۱/۵	۲/۰۴	-۰/۹۷
۷ نوآوری محوری	۰/۸۲	۱/۳۹	۲/۲۲	-۰/۵۶
۸ کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید	۰/۵۴	۱/۶۷	۲/۲۱	-۱/۱۳
۹ یاداش دهی به اعضای تیم	۰/۹	۰/۱۸	۱/۰۹	۰/۷۲



شکل (۴): نمودار میزان تعامل و شدت اثرگذاری میان عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه های توسعه محصولات جدید



اولین نتیجه کلیدی به دست آمده در این پژوهش مدل گرافیکی به‌دست آمده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که در شکل (۲) نشان داده شده است. در این مدل ۹ عامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید بر اساس میزان اثرگذاری بر موفقیت این پروژه‌ها اولویت‌بندی شده‌اند. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، عواملی چون: حمایت سازمانی و مدیریت ارشد، پاداش دهی به اعضای تیم و قابلیت‌های فناورانه به عنوان اثرگذارترین عوامل شناسایی شده‌اند. عواملی مانند مشتری‌مداری، تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و روابط فراوظیفه‌ای یا فرابخشی نیز به عنوان عوامل میانی شناسایی شده‌اند که دارای اثرگذاری و اثرپذیری متوسط هستند و در نهایت عواملی نظیر کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید، نوآوری محوری و راهبردهای توسعه محصولات جدید نیز به عنوان اثرپذیرترین عوامل شناسایی شدند. روابط میان عوامل نشان‌دهنده اثرگذاری برای بهبود و ایجاد زمینه برای بالا بردن احتمال موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید است؛ برای مثال حمایت‌های سازمانی و مدیریت ارشد بر پاداش‌دهی به اعضای تیم اثر می‌گذارد. این مدل گرافیکی می‌تواند به مدیران کمک کند که تصویر درستی از عوامل مؤثر بر توسعه محصولات جدید به دست بیاورند و با توجه و تمرکز بر کلیدی‌ترین و اثرگذارترین عوامل، موفقیت چشمگیری را در این پروژه‌ها کسب کنند.

نتیجه کلیدی دیگر این پژوهش نمودار میزان تعامل و شدت اثرگذاری میان عوامل است که از روش DEMATEL به دست آمده است. با توجه به

این نمودار می‌توان عوامل را از دو دیدگاه بررسی کرد: دیدگاه اول میزان تعامل یک عامل با سایر عوامل است؛ برای مثال، پاداش دهی به اعضای تیم و قابلیت‌های فناورانه دارای تعامل کمی با سایر عوامل هستند. عواملی نظیر حمایت مدیریت و سازمان، تسهیم اطلاعات و روابط فراوظیفه‌ای دارای تعامل متوسط هستند و عواملی مانند مشتری‌مداری، نوآوری محوری، کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید و راهبردهای توسعه محصولات جدید دارای بالاترین میزان تعامل با سایر عوامل هستند. دیدگاه دوم اثرگذاری و یا اثرپذیری عوامل است. با توجه به شکل (۴) مشاهده می‌شود که عواملی نظیر حمایت سازمانی و مدیریت ارشد (۱)، قابلیت‌های فناورانه (۲)، روابط فراوظیفه‌ای یا فرابخشی (۵) و پاداش دهی به اعضای تیم (۹) با کسب مقادیر مثبت ( $Di-Rj$ ) به عنوان عوامل اثرگذار شناسایی شده‌اند و عواملی نظیر تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات (۴)، مشتری‌مداری (۳)، راهبردهای توسعه محصولات جدید (۶)، نوآوری محوری (۷) و کیفیت فرایند توسعه محصولات جدید (۸) با کسب مقادیر منفی ( $Di-Rj$ ) به عنوان عوامل اثرپذیر شناسایی شده‌اند. علاوه بر این، شدت اثرگذاری و اثرپذیری هر عامل نیز به صورت کمی محاسبه شده است. این تقسیم‌بندی باعث می‌شود تا مدیران بتوانند با توجه و تمرکز بر عوامل علت‌زمینه را هرچه بهتر برای تحقق عوامل معلول فراهم ساخته و در نهایت، این هم‌افزایی به موفقیت هرچه بیشتر پروژه‌های توسعه محصولات جدید منجر گردد.

نتایج روش DEMATEL می‌تواند برای دو هدف استفاده شوند: اول اینکه نتایج به دست آمده از روش

اشاره نشده باشد؛ ضمناً نتایج این پژوهش وابستگی بالایی به نظرهای افراد خبره‌ای دارد که مورد پرسش قرار گرفته‌اند و ممکن است با تغییر در نمونه آماری مورد پرسش تغییرات جزئی در نتایج به دست آمده به وجود آید.

پیشنهاد‌های این پژوهش شامل دو دسته است:

دسته اول پیشنهاد به مدیرانی که علاقه‌مند و یا درگیر در فرایند توسعه و معرفی محصولات جدید به بازار هستند و ناگزیر با فرایند توسعه محصولات جدید درگیر می‌شوند. پیشنهاد این پژوهش به این دسته از مدیران این است که با توجه به اولویت بندی عوامل بر اساس میزان تاثیرگذاری و تقسیم بندی عوامل به دو دسته عوامل علت و معلول، توجه و تمرکز ویژه‌ای بر عوامل اثرگذار یا به اصطلاح علت نمایند تا از این طریق زمینه و بستر را برای تحقق عوامل اثرپذیر یا معلول فراهم سازند تا بر اثر این هم افزایی، موفقیت چشمگیری را در پروژه های توسعه محصولات جدید کسب نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود:

- حمایت‌های مدیریتی و سازمانی از پروژه‌های توسعه محصولات جدید دریغ نگردد.
- سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزشی برای اعضای تیم توسعه محصول جدید ایجاد گردد.
- نیازمندی‌های فناوری لازم برای توسعه محصولات جدید در سازمان ایجاد گردد.
- زمینه و شرایط لازم برای برقراری روابط فراوظیفه‌ای در سازمان فراهم گردد.
- فرهنگ‌سازی و سازوکارهای لازم برای تسهیم اطلاعات میان افراد انجام گیرد.

ISM را تایید و تصدیق نمایند و دوم اینکه نتایج به دست آمده از آن روش را بهبود بخشند. در این پژوهش، اولویت‌بندی به دست آمده از روش DEMATEL اولویت بندی حاصل از روش ISM را تصدیق می‌کند. ضمناً همان‌طور که در شکل (۲) قابل مشاهده است، روش ISM فقط عوامل را در چند سطح اولویت بندی کرده، روابط بین آنها را مشخص می‌سازد؛ ولی در رابطه با اولویت عوامل در هر سطح و شدت روابط میان عوامل چیزی را مشخص نمی‌کند؛ اما همان‌طور که از نتایج روش DEMATEL قابل استنتاج است، می‌توان عوامل را به صورت کمی اولویت بندی نمود و همچنین، شدت هر یک از روابط فیمابین عوامل را از طریق مقدار  $(Di-Rj)$  به صورت کمی مشخص کرد و این بدان معناست که همه روابط موجود در مدل دارای شدت و قوت یکسان نیستند.

#### ۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش، ابتدا از طریق مرور و بررسی برخی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه ۹ عامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید شناسایی گردید و سپس با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) عوامل شناسایی شده اولویت بندی گردید و در انتها با استفاده از روش DEMATEL به تحلیل کمی روابط و تعامل میان عوامل پرداخته شد.

در این پژوهش فقط ۹ عامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های توسعه محصولات جدید شناسایی شده است، در حالی که ممکن است عوامل مؤثر و کلیدی دیگری نیز موجود باشند که در این پژوهش به آنها

- Abbasi, M. Akbarpour Shirazi, M., and Aryanejad, M.B. (2011). "Determination of manufacturing strategy using interpretive structural modeling". *African Journal of Business Management*, 5(3)
- Anderson, A. M. (2008) "A framework for NPD management: doing the right things, doing them right, and measuring the results". *Trends in Food & Technology*, 19, 553-561.
- Asgharpour, M. J. (2003). Group decision making and game theory with operation research insight. Tehran University Press. First edition.
- Axaroglou, K. (2003). "The cyclical nature of new product introductions". *The Journal of Business*, 76(1), 29-48.
- Bilgili, B., Erci, A., Ünal, S. (2011). "Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional art of tile making to jewelries)". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 829-846.
- Beverland, M., Ewing, M. T., & Matanda, M. (2006). "Driving-market or market-driven? A case study analysis of new product development practices of Chinese business-to-business firms". *Industrial Marketing Management*, 35(3), 383-393.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). "Product development: Past research, present findings, and future directions". *Academy of Management Review*, 20, 343-378.
- Charan, P., Shankar, R & Baisya, R. K. (2008). "Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation", *Business Process Management Journal*, 14(4), 512-529.
- Cheng, C, C. Chen, C, T. Hsua, F, S. Hu, H, Y.(2012). "Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis". *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 1155-1166.
- Connell, J., Edgar, G., Olex, B., scholl, R., Shulman, T., Tietjen, R. (2001). "Troubling successes and good failures". *Engineering Management Journal*, 13(4), 35-39.

- در تمامی مراحل توسعه محصولات جدید بر نوآوری محوری تأکید ویژه صورت گیرد.
  - مشتری‌مداری و استفاده از نظرها و بازخورهای مشتریان سرلوحه کار قرار گیرد.
  - سازمان بر مبنای راهبردهایی در راستای توسعه و تولید محصولات جدید حرکت کند.
  - کیفیت محصولات جدید به عنوان عامل ارزش آفرین برای مشتری و ایجاد‌کننده مزیت برای سازمان همواره مد نظر قرار گیرد.
- دسته دوم پیشنهادها به محققان، استادان و دانشجویانی است که به پژوهش در این زمینه علاقه‌مند هستند. مدل‌های ارائه شده در این پژوهش از نظر آماری بررسی و تحلیل نشده‌اند، لذا بررسی و تحلیل روابط و تعامل میان این عوامل از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲۵</sup> (SEM) و نرم افزار LISREL به عنوان مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود. از طرفی، می‌توان رابطه میان عوامل را از طریق روش‌هایی چون نقشه‌شناختی<sup>۲۶</sup> و یا پویایی‌های سیستم<sup>۲۷</sup> بررسی و تحلیل کرده و به صورت گرافیکی از عوامل و روابط فی‌مابین نشان داد. لذا این موارد نیز به عنوان موضوع‌هایی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد.

#### منابع

- Abbasi, M., Akbarpour Shirazi, A., Aria Nrijad, M. B. (2010). "Determining optimum strategy of manufacturing by modified interpretive structural modeling and liner programming model". *International Journal of Industrial Engineering and Production Management*, 4(21), 42-151.

- Lee, Y. C., Hu, H. Y., Yen, T. M., & Tsai, C. H. (2008). "Kano's model and decision making trial and evaluation laboratory allied to order-winners and qualifiers improvement: A study of computer industry". *Information Technology Journal*, 7(5), 702-714.
- Lee, T., O'Connor, G. (2003). "New Product launch strategy for network effects product". *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(3), 241-255.
- Lester, D. (1998). "Critical success factors for new product development". *Research Technology Management*, 41(1), 36-43.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). "First-mover disadvantages: Retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Lin, C. J., & Wu, W. W. (2008). "A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment". *Expert Systems with Applications*, 34(1), 205-213.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). "Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test". *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Ozer, M. (2006). "New product development in Asia: An introduction to the special issue". *Industrial Marketing Management*, 35, 252-261.
- Ozer, M. (2004). "The role of the Internet in new product performance: A conceptual investigation". *Industrial Marketing Management*, 33(5), 355-369.
- Ravi, V., Shankar, R. (2005). "Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics". *Technological Forecasting and Social Changes*, (72), 1011-1029.
- Raymond, M., Ellis, B. (1993). "Customers, management, and recourses: key to new customer product and service success". *The Journal of Product and Brand Management*, 2(4), 33-55.
- Robinson, W. T., & Min, S. (2002). "Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses". *Journal of Marketing Research*, 34, 120-128.
- Cooper, R. (1979). "The dimensions of industrial new product success and failure". *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103.
- Cooper, R. G. (1999). "The invisible success factors in product innovation". *Journal of Product Innovation Management*, 16, 115-133.
- Calantone, R. J., Schmidt, J. B., & Song, X. M. (1996). "Controllable factors of new product success: A cross-national comparison". *Marketing Science*, 15(4), 341-358.
- Griffin, A. (1997). "PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices". *Journal of Product Innovation Management*, 14, 429-458.
- Hart, S., Service, L. (1993). "Cross-functional integration in the new product introduction process: An application of action science I services". *International Journal of Service Industry Management*, 4(3), 50-66.
- Hwand, A. (2004). "Integrating technology marketing and management innovation". *Research Technology Management*, 47(4), 27-31.
- Jassbi, J. Mohamadnejad, F. Nasrollahzadeh, H. (2011). "A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map". *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5967-5973.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). "Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers". *Industrial Marketing Management*, 35, 348-358.
- Kannan G, Haq AN, Kumar PS, Arunachalam S. (2008). "Analysis and selection of green suppliers using interpretative structural modeling and analytic hierarchy process". *International Journal of Management and Decision Making*, 9(2), 163-82.
- Lai, Y, L., Lin, F, J. (2012). "The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance: An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 157 - 164.

- Song, M., & Noh, J. (2006). "Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry". *Industrial Marketing Management*, 35, 262-278.
- Song, X.M., & Parry, M.E. (1997). "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, 61, 1-18.
- Tai, Ch, L., Chang, Ch, M., Hong, J, Y., Chen, L, Ch. (2012). "Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behavior, and performance: a study of new product development teams in Taiwan". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 511 – 517.
- Tsai, W, H. Chou, W, H.(2009). "Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP". *Expert Systems with Applications*, (36), 1444–1458.
- Ulrich & Einger. (2004). Product design and development. Third edition. McGraw hill.
- Wang ,G, H., Wang, Y., Zhao, T. (2008). "Analysis of interactions among the barriers to energy saving in China". *Energy Policy*, 36, 1879–1889.
- Warfield, J. (2005). "Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 4(1), 81–67.
- Wotruba, T., Rochford, L. (1995). "The impact of new product introduction on sales management strategy". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(1), 35-51.
- Zahra, S., Ellor, D. (1993). "Accelerating new product development and successful market introduction". *Advanced Management Journal*, 58(1), 9-15.
- Roussel, P. A., Saad, K. N., Erickson, T. J. (1997). Third generation NPD. Arthur D. Little.
- Safdary Ranjbar, M., Azami, A., Afraze, A. (2012). "Analysis of interaction among factors effective on corporate entrepreneurship". *Asia Pasific Journal of Innovation and entrepreneurship*, 6(3), 9-31.
- Sage, A. (1997) "Interpretive Structural Modeling: Methodology for Large-scale Systems". *McGraw-Hill, New York*. . 91–164.
- Schimmoller, L. J. (2010). "Success factors of new product development processes". *Advances in Production Engineering and Management*, 5(1), 25-32.
- Sethi, R., smith, D., Park, C. W. (2001). "Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new customer products", 38(1), 73-85.
- Seyed-Hosseini, S. M., Safaei, N., & Asgharpour, M. J. (2006). "Reprioritization offailures in a system failure mode and effects analysis by decision making trialand evaluation laboratory technique". *Reliability Engineering and System Safety*, 91(8), 872–881.
- Sheremata, W. A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408.
- Singh, M, D., Shankar, R., Narain, R., & Agarwal, A. (2003). "Knowledge management in engineering industries An interpretive structural modeling". *Journal of Advances in Management Research*, 1(1), 27-39.
- Siu, W. S., Lin, T., Fang, W., & Liu, Z. C. (2006). "An institutional analysis of new product development process of small and medium enterprises (SMEs) in China". *Hong Kong and Taiwan. Industrial Marketing Management*, 35, 323-335.

#### پی‌نوشت

- 1- New Product Development
- 2 -Interpretive Structural Modeling
- 3 -Decision Making Trial and Evaluation Laboratory
- 4 -Content Validity

- 5 –Reliability
- 6 –Equivalence
- 7 –Structural Self -Interaction Matrix
- 8 –Reachability Matrix
- 9 –Initial Reachability Matrix
- 10 Transitivity
- 11 –Final Rachability Matrix
- 12 –Factors Partitioning
- 13 –Reachability Set
- 14 –Antecedent Set
- 15 –Intersection Set
- 16 –Driving Power
- 17 –Dependence Power
- 18 –Autonomous
- 19 –Dependent
- 20 –Linkage
- 21 –Driver
- 22 –Direct-relation Matrix
- 23 –Normalized Direct-relation Matrix
- 24 –Direct / Indirect Relation Matrix
- 25 –Structural Equation Modeling
- 26 –Cognitive Map
- 27 –System Dynamics