

## Research Paper

### Phenomenology of geographical dimensions the experiences of successful managers of manufacturing industries in Khuzestan province during the economic crisis and in line with regional planning

Saeid Hajati Bardmeili<sup>1</sup>, Hamidreza Motamed<sup>\*2</sup>, Alireza GhasemiZad<sup>3</sup>

1. Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran
2. Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran
3. Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran

#### ARTICLE INFO

PP: 874-891

Use your device to scan and read  
the article online



#### Keywords:

*Crisis conditions  
successful managers  
manufacturing industries  
phenomenology of  
experiences*

#### Abstract

The purpose of this phenomenological study is the experiences of successful managers of manufacturing industries in Khuzestan province during the economic crisis in line with regional planning. The present study was conducted with a qualitative approach. Sampling has been selected from successful managers of manufacturing industries in Khuzestan province. Due to the use of qualitative method, structured interview tools were used. Based on this method, the number of samples for the interview process including 35 successful managers was considered. . After the interviews, the concepts were extracted from the interviews by Maxqda software and the relevant codes were extracted and the main and sub-themes were achieved by establishing a relationship between the extracted codes in the open coding stage and removing duplicate indicators and merging similar indicators. In the conclusion section, the priorities of management of logistics services for the production of human capital development in the phenomenological model of managers' experiences, the priorities of financing human capital in the phenomenological model of managers' experiences, the priorities for improving human capital education in the phenomenological model of managers' experiences are discussed.

**Citation:** Hajati Bardmeili, S., Motamed, H. and GhasemiZad, A. (2023). Phenomenology of geographical dimensions The experiences of successful managers of manufacturing industries in Khuzestan province during the economic crisis and in line with regional planning.13 (51), 874-891

**DOI:** 10.22034/jgeoq.2022.344331.3720

\* **Corresponding author:** Hamidreza Motamed, **Email:** [motamed.h1401@vatanmail.ir](mailto:motamed.h1401@vatanmail.ir)

Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Despite the recognized role of effective managerial experiences in navigating organizational crises—supported by strategic management systems, risk tolerance, opportunity-seeking, and the integration of knowledge with experience (Walker, 2019; Pietkiewicz, 2019; Rosenthal, 2018)—most existing models and frameworks have been developed within stable, non-crisis contexts in industrialized or Western settings. These models largely overlook the unique, place-based, and geographically embedded challenges faced by managers in specific regions, such as Khuzestan province in Iran, which has endured prolonged and compounded economic crises (e.g., sanctions, resource scarcity, infrastructure decay) alongside region-specific industrial and labor conditions. Furthermore, while quantitative studies have measured certain competencies, there is a lack of in-depth phenomenological research that captures the lived experiences of successful manufacturing managers in such a context—specifically, how they cognitively and strategically navigate daily uncertainties, adapt standardized crisis management theories to local geographic and cultural realities, and formulate regionally responsive plans. Consequently, little is known about the essential geographical and experiential dimensions that shape managerial decision-making and regional planning under crisis conditions in Khuzestan's manufacturing sector. This study, therefore, seeks to explore and interpret the phenomenological essence of these managers' successful experiences to inform context-sensitive regional planning and organizational resilience frameworks.

### Methodology

This study employs a qualitative phenomenological design, as its findings are not derived through statistical or quantitative methods. The target population consists of successful senior and middle managers in manufacturing industries of Khuzestan Province,

Iran. Using purposeful sampling with a key informant approach, 35 managers were selected based on criteria defined by the Khuzestan Organization of Industry, Mine, and Trade (2019–2020), including improved entrepreneurship and employment indicators, production development, adoption of modern technologies, and entry into foreign markets. Data were collected through semi-structured interviews. To assess reliability and validity, the texts were coded in two stages using the Scott method, yielding an observed agreement percentage ( $P_i = 79\%$ ). For data analysis and interpretation, the Colaizzi method was employed. Credibility was ensured by member checking (returning findings to participants for confirmation), incorporating expert and faculty opinions into the final analysis, and comparing participant responses with findings from similar studies.

### Results and Conclusion

Using open, axial, and selective coding within a phenomenological paradigm, this study identified three core managerial capabilities during crisis among successful manufacturing managers in Khuzestan Province: leadership capability (including sales optimization through product development, financial resource allocation, outsourcing, and IT infrastructure), planning and organizing capability (including demand growth development, reduction strategies, contract restructuring, production capacity realignment, intelligent information systems, and inter-industry collaboration), and organizational control capability (including obtaining international standards, applying external knowledge, employee knowledge exchange, and partnerships with successful companies). The central phenomenon emerged as a model for utilizing productivity improvement technologies with eight subcategories, while structural, managerial, individual, and political-economic variables were ultimately identified and weighted.

### References

1. Tusi, M. A. (2013). *Osol-e ertegha-ye bahrevari dar vahdehaye san'ati*

2. Dehshiri, A. (2000). *Modiriat-e jame'* [Comprehensive management]. [Principles of improving productivity in industrial units]. *Tadbir Monthly*, \*37\*.

- Institute of Studies and Planning, Organization for Development and Renovation of Iranian Industries.
3. Feghhi Farahmand, N. (2006). Modiriati-e tahghigh va tose'eh-ye novin va estratezhik-e sazman [Strategic R&D management in organizations]. *Tadbir Monthly*, \*62\*.
  4. Latifi, F. (2017). Shakhs haye salamati-e sazman dar qarn-e 21 [Organizational health indicators in the 21st century]. *Tadbir Monthly*, \*100\*.
  5. Latifi, F. (2017). Hesabdari-ye nirou-ye ensani [Human resource accounting]. *Hesabdar Magazine*, \*30\*.
  6. Lee, J., Back, K., & Chan, E. (2020). Quality of work life and job satisfaction among frontline employees: A self-determination and need satisfaction approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, \*27\*(5), 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
  7. Neubert, J., Mainert, J., Kretzschmar, A., & Greiff, S. (2015). The assessment of 21st century skills in industrial and organizational psychology: Complex and collaborative problem solving. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, \*8\*(2), 238–268. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.14>
  8. Autor, D. H., & Price, B. (2016). *The changing task composition of the US labor market: An update of Autor, Levy, and Murnane* (Unpublished manuscript).
  9. Desai, M., Berger, D., & Higgs, R. (2016). Critical thinking skills for business school graduates as demanded by employers: A strategic perspective and recommendations. *Academy of Educational Leadership Journal*, \*20\*(1), 10–31.
  10. Hajkovicz, S., Reeson, A., Rudd, L., Bratanova, A., Hodggers, L., Mason, C., & Boughen, N. (2016). *Tomorrow's digitally enabled workforce*. CSIRO. <http://apo.org.au/node/63943>
  11. Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 191–205). Routledge.
  12. Pietkiewicz, I., & Smith, J. (2019). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Journal of Psychology*, \*20\*(1), 7–14.
  13. Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2017). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*. Retrieved March 29, 2017.
  14. Grannan, M., & Geoffroy, D. (2017). *Vendor landscape: Digital experience platforms*. Forrester. Retrieved March 25, 2017.
  15. Kilian, J., Sarrazin, H., & Yeon, H. (2018). *Building a design-driven culture*. McKinsey & Company. Retrieved March 29, 2018.
  16. Miller, D. (2018). *Avaya updates its suite of experience management software*. Opus Research. Retrieved March 25, 2018.
  17. Gianakos, L. (2017). *Experience management: Build, buy, or abandon?* Legal Solutions. Retrieved March 24, 2017.
  18. Dill, K. (2021, January 12). Your next boss: More harmony, less authority. *Wall Street Journal*.
  19. Berkeley: University of California. (2021). [Reference to Taiwanese managers and military service]. p. 361. Retrieved March 8, 2021.
  20. Kadar, L. (2012). *Such a lucky boy*. Strategic Book Publishing. (Original work published 2012)
  21. Peters, T. J. (2020). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. Knopf.
  22. Rosenthal, C. (2018). *Accounting for slavery: Masters and management*. Harvard University Press.


مقاله پژوهشی

## پدیدارشناسی ابعاد جغرافیایی تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در دوره بحران اقتصادی و در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای

سعید حاجتی بردمیلی - گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون ایران

حمیدرضا معتمد\* - گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

علیرضا قاسمی زاد - گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف از این پژوهش پدیدار شناسی تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در دوره بحران اقتصادی در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای می‌باشد. مطالعه حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است. نمونه‌گیری از بین مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان انتخاب شده است. به دلیل کاربرد روش کیفی از ابزار مصاحبه ساختاریافته استفاده شد بر اساس این روش، تعداد نمونه به منظور اجرای فرایند مصاحبه شامل ۳۵ نفر از مدیران موفق در نظر گرفته شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، به استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار Maxqda پرداخته شد و کدهای مربوطه استخراج و با برقراری ارتباط میان کدهای استخراج شده در مرحله کدگذاری باز و حذف شاخص‌های تکراری و ادغام شاخص‌های مشابه، به تم‌های اصلی و فرعی دست یافته شد. در بخش نتیجه‌گیری به اولویت‌های مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، اولویت‌های تامین مالی سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، اولویت‌های بهبود آموزش سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران پرداخته شده است.</p>	<p>شماره صفحات: ۸۷۴-۸۹۱</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 

واژه‌های کلیدی:

شرایط بحران مدیران موفق صنایع تولیدی پدیدار شناسی تجربیات

**استناد:** حاجتی بردمیلی، سعید، معتمد، حمیدرضا و قاسمی زاد، علیرضا. (۱۴۰۲). پدیدارشناسی ابعاد جغرافیایی تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در دوره بحران اقتصادی و در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳ (۵۱). صص: ۸۷۴-۸۹۱

DOI:10.22034/jgeoq.2022.344331.3720

## مقدمه

امروزه وجه موفقیت برنامه‌های سازمان‌ها در زمینه‌های مختلف اعم از بهره‌وری و حل چالش‌های سازمانی در گروه استقرار بستر تفکرات و اندیشه‌های علمی و با پشتوانه تجربی است (سان و آلن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). اتخاذ راهبرد های موثر توسط مدیران سازمان که توانسته‌اند در کنار لحاظ اهداف و چشم‌اندازهای سازمان به تبیین چالش‌های مسیر دست یافته و با بهره‌گیری از فرصت‌های ناب، زمینه توسعه فروش و سودآوری و کسب سهم بالاتر از بازار را فراهم ساخته‌اند، در چارچوب تجربیات موثر مدیریت شناخته شده است (رزنتال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). تدوین برنامه‌های اثربخش نیاز به نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی دارد. این انعطاف‌پذیری در قالب ویژگی‌های شناختی، موضوعی است که متفکران مجرب را از سایرین متمایز می‌کند. متفکران مجرب از طریق خلق برنامه‌های اثربخش می‌توانند سازمان را به آینده برسانند، اما این تمام داستان نیست. تدوین موفق برنامه‌ها، تضمین‌کننده موفقیت آنها در اجرا نیست، اجرای موفق برنامه‌ها، نیاز دارد تا مدیران میانی توانایی زیادی در همراهی با مدیران مجرب داشته باشند که نیازمند یادگیری سازمانی بالا است (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

با توجه به نقش موثر تجربیات موثر مدیریتی بر اداره سازمان در شرایط بحرانی، مدل‌ها و مولفه‌های تجربیات موثر مدیریتی مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته‌اند. در این میان مولفه‌هایی نظیر سیستم مدیریت استراتژیک، استفاده از تجارب مشابه در گذشته برای حل بحران، استفاده از دانش در کنار تجربه، سیستم ادراکی، فرضیه‌گرایی، تفکر، کل‌گرایی، تحمل ریسک، تحمل ابهام، بلنداندیشی، فرصت‌طلبی، هدفمندی، توانایی شهودی و چشم‌انداز از مهمترین ابعاد تجربیات موثر مدیریتی بحساب آمده‌اند (والکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). اهمیت و نقش سازنده خلق تجربیات موثر مدیریتی در رابطه با برنامه‌های عملیاتی سازمان همواره از ملزومات تحقق تحول بنیادین در سازمان بحساب آمده بود. پیتکیویچ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، مطرح ساخته‌اند که تجربیات موثر مدیریتی در زمینه تناسب دادن نیازمندی‌های واقعی سازمان با تخصیص منابع مالی، ابزارها و نیروی انسانی، اجرای استراتژی‌های تدافعی و یا ورود بیشتر به بازار، ایجاد سیستم‌های حل چالش با کمک مشاوران و یا نخبگان، استراتژی‌های افزایش رویکرد به بازاریابی و استراتژی‌ها آموزشی توانسته در افزایش عملکرد سازمان نقش داشته باشد. حل چالش‌های سازمانی در حقیقت مهمترین شاخصه فعالیت سازمان‌ها بوده و همواره بررسی و اندازه‌گیری آن به منظور اطلاع از کاستی‌ها و یا تبیین نقاط قوت مورد توجه قرار گرفته است. تجربیات موثر مدیریت بر پایه تجارب موفق است که شامل رسالت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی، اندازه‌گیری حل چالش‌های و چهار وجه مالی، فرآیندهای داخلی کسب و کار، مشتری و رشد و یادگیری می‌باشد و اهداف راهبردی متناسب با هر چهار وجه از طریق مجموعه‌ای از روابط علل و معلولی به یکدیگر و راهبرد های شرکت مرتبط هستند (برکلی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

## مبانی نظری پژوهش

در جهان امروز مدیران موفق منشأ تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، خدماتی، تجاری و غیره شده‌اند و محرک رشد و توسعه به‌شمار می‌روند. مطالعات زیادی در خصوص خصیصه‌های کارآفرینی و کارآفرینان انجام شده است؛ اما پژوهش درباره کشف و توصیف عمیق و ژرف‌نگرانه ادراکات و تجربیات کارآفرینان از پدیده کارآفرینی در دوره بحران، چنانکه آن‌ها برای خود آن را معنا می‌کنند، بسیار اندک است (لطیفی، ۱۳۹۶). برای تجربه مدیریتی می‌توان تعاریفی مختلف و از ابعاد گوناگون ارایه نمود. از یک منظر، تجربه مدیریتی هر اقدام، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر و یا ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری رویکردها، شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی می‌شود. همچنین تجربه مدیریتی را می‌توان فرایند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید تعریف نمود. مستندسازی تجربه مدیریتی نیز فرایندی است که طی آن با دیدگاهی جامع، به ثبت یک تجربه مدیریتی می‌پردازیم به گونه‌ای که دیگران بتوانند با مراجعه به

1 Rosenthal

2 Walker

3 Lee

4 Lee

5 Pietkiewicz

6 Berkeley

مستندی که تهیه شده است، به ابعاد گوناگون تجربه و فرایند تحقق آن پی برده و از آن درس آموزی و یادگیری لازم را داشته باشند.

کراوسن<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، مطرح ساخت از مولفه های مهم تجارب مدیران در دوره بحران مالی و اقتصادی می توان به مقوله های عوامل فردی و عوامل ساختاری به عنوان شرایط علی؛ مقوله های امکانات و تجهیزات، حمایت و فرهنگ خلاق و نوآور به عنوان شرایط زمینه ای؛ مقوله های انسجام درونی صنعت، ماهیت بحران و نحوه برنامه ریزی و سازمان دهی به عنوان شرایط مداخله گر؛ مقوله های نظارت و بازخورد مستمر، هدف گذاری، جهت دهی و هدایت، به کارگیری رویکردهای نوین تکنولوژیکی و تدوین و طراحی برنامه های آموزشی مقابله با بحران به عنوان راهبردها؛ و مقوله های توسعه حرفه ای، خلق سرمایه اجتماعی، رهبری تیمی و انعطاف پذیری به عنوان پیامدهای موفقیت مدیران مدارس در شرایط بحران اشاره داشت. ویلیس<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، بر این باور است که در مواقع بحران مدیران موفق باید از قدرت تصمیم گیری بالایی برخوردار باشند. وی نشان داد که در شرایط بحران و امور ناشناخته نباید منتظر برنامه ریزی بود، بلکه پاسخگویی فوری به نیازها در شرایط بحرانی امری ضروری است. چراکه مدیران موفق باید تا حد امکان از استمرار و تداوم کار اصلی یعنی امر تولى بهره ور اطمینان حاصل کنند. مدیران موفق باید از مشارکت سرمایه گذاران و ذی نفعان استفاده کرده و حمایت های مالی را برای به صنعت به دست بیاورند. از طرف دیگر راب<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشگران در رابطه با بحران های مالی اظهار داشته است که شرکت های صنعتی باید بتوانند تاب آوری مجموعه و کارکنان را در جهت دستیابی به توسعه پایدار بهبود بخشند و از انعطاف بالایی برای توسعه تولید و یا راه اندازی مجدد خطوط تولید و پاسخ ایمن در مواجهه با بحران برخوردار باشند.

اهمیت و نقش سازنده خلق تجربیات موثر مدیریتی در رابطه با برنامه های عملیاتی سازمان همواره از ملزومات تحقق تحول بنیادین در سازمان بحساب آمده بود. اداره سازمان در شرایط بحرانی ابزاری است که به فعالان اداره سازمان در شرایط بحرانی این امکان را می دهد تا تمامی ابعاد برنامه اداره سازمان در شرایط بحرانی خود را اندازه گیری کرده و فرصت های بهبود جهت تکامل برنامه خود را شناسایی کنند. در شرایط بلوغ دانش، وضعیت برنامه اداره سازمان در شرایط بحرانی یک سازمان را توصیف شده است که هر یک از سطوح دارای ویژگی ها و نتایجی است که انتظار می رود در سازمانی که در آن سطح فعالیت می کند. این سطوح شامل سطح اول: آغاز رشد آگاهی، سطح دوم: توسعه فعالیت های بخشی و تکرار پذیر، سطح سوم: استانداردسازی فرایندها و رویکردهای مشترک، سطح چهارم: بهینه سازی اندازه گیری و انطباق و سطح پنجم: نوآوری و بهبود مستمر فعالیت ها است (کادار<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در نقش و اهمیت تجربه های مدیران می توان گفت که تجربه های مدیران به عنوان دارایی فکری محسوب می شود که با مستندسازی در گذر زمان افزایش پیدا می کند، در غیر این صورت در گذر حوادث از بین خواهد رفت. مواردی که می توان به عنوان فواید نظام مستندسازی اشاره کرد، به شرح زیر می باشد ۱- ایجاد هم افزایی (سینرژی) سازمانی به دلیل بهره برداری سایر افراد از تجربه های به دست آمده، ۲- افزایش مجموعه تجربه ها و یادگیری از تجربه های دیگران؛ ۳- ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه ها ۴- تسهیل گردش اطلاعات و تجربه ها به دلیل مستند شدن آنها، ۵- به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه ها و اندیشه ها از طریق تیم های یادگیرنده، ۶- ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان؛ ۷- ایجاد تحول سازمان از طریق انتقال مجموعه تجربه ها؛ ۸- افزایش بهره وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها؛ ۹- گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقا و توسعه سازمان (طوسی، ۱۳۹۲). چنانچه مدیران سازمان، تجارب، آموخته ها و اندوخته های تجربی و عملی خود را مکتوب نمایند، این امر سبب هدر رفتن سرمایه های دانشی آن سازمان می شود. از سوی دیگر با توجه به ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این افراد پنهان است، با خروج این افراد از سازمان (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل، و...) نتایج مثبت این دانش نیز از سازمان خارج می شود. لذا از جمله مقولاتی که هم اکنون نگرانی هایی را برای اغلب

1 Krausen

2 Willis

3 Rub

4 Kadar

سازمان‌ها ایجاد کرده است موضوع جابجایی و خروج مدیران از سازمان و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است (دهشیری، ۱۳۷۹). برای استفاده از تجربیات رهبران و مدیران موفق بخصوص در بخش‌های عملیاتی و تولیدی که تجارب آنها بیش از دانش آکادمیک می‌تواند ارزشمند و کارگشای سایر صنایع همراستا و نوپا باشد، همواره خلاء‌هایی موجود بوده و یک راهبرد خاص و یا یک برنامه مدون که بر اساس آن بتوان از تجارب این مدیران موفق در زمینه کمک به سازمان‌های نوپا و یا سازمان‌هایی که در شرایط بحرانی از نظر اقتصادی و کسب و کار قرار گرفته‌اند، در داخل کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است (کودی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از جمله رهیافت‌هایی که در سطح دنیا در زمینه استفاده از تجارب علمی و عملی مدیران موفق در سطح سازمان‌های مختلف مطرح می‌باشد، موضوع پدیدارشناسی تجارب این دسته از مدیران است. در موضع پدیدارشناسی، مدیران کنونی سازمان‌ها و یا مشاوران و یا برنامه‌ریزان کلیدی سازمان‌ها به سراغ مدیران موفق قبلی در سایر سازمان‌های همراستا رفته و در جهت ایجاد یک برنامه مدون از آنان در رابطه با تجربیات خود در مقاطع حساس، شرایط بحران‌های داخلی و خارجی سازمان، شرایط بحران‌های اقتصادی کشور و مسیرهای برون‌رفت از این شرایط سوال پرسیده و از طریق مصاحبه و یا طرح سوال پرسشنامه‌ای، اطلاعات ذی‌قیمتی را کسب می‌نماید که در قالب پدیدارشناسی تجربیات در سازمان خود با تطبیق شرایط و برنامه‌ریزی بعدی بتوانند از آن استفاده کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۵). هدف از این پژوهش، پدیدارشناسی تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در دوره بحران اقتصادی بوده است. در این پژوهش محقق در نظر دارد موضوع پدیدارشناسی را در قالب تجربیات مدیران موفق در برخورد با شرایط درون سازمان و با شرایط برون سازمانی و تقابل با توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی مورد بررسی داده است.

### پیشینه نظری پژوهش

آلبر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نشان داده است که یکی از عوامل موثر در بهبود بهره‌وری تولید، استفاده از تجارب مدیران موفق سایر سازمان‌های در تولیدی مشابه می‌باشد. این پژوهش به روش تحلیل کمی و کیفی در شهر سیدنی در سال ۲۰۱۷-۲۰۱۸ و در قالب بررسی مدیران شرکت توزیع برق و خدمات مشترکین به تعداد ۱۷۷ نفر صورت گرفته است، در نتایج پژوهش نشان داده شده که مستندسازی تجربیات باعث می‌شود تا دانش ذهنی مدیران در صنایع تولیدی که در رفتار و درک آنان قرار دارد و از تعامل افراد ظهور می‌یابد به دانش صریح که دانش مستند و عمومی است و می‌توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش‌های جدیدی دست پیدا کند. بررسی نشان داده که در زمینه انتقال تجارب مدیران سازمان‌های موفق، تا ۶۳ درصد انتقال به سایر مدیران سازمان‌های نوپا محقق شده و این تجارب بر اساس بررسی میدانی یک دوره ۵ ساله توانسته در مقایسه با شرکت‌هایی که از تجارب استفاده نکرده‌اند سبب افزایش بهره‌وری تا ۸۰ درصد در شرکت‌های تولیدی شود.

پترز<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نشان داده است که با کمک تجارب موفق تولید و مستندسازی آنها به صورت تخصصی در حوزه‌های مختلف، می‌توان یک دسته از استراتژی‌های ناب را طراحی کرد که بر اساس آن می‌توان چشم‌انداز موفق را برای سازمان‌های استفاده‌کننده متصور شد. این پژوهش به روش تحلیل کمی و کیفی صورت گرفته و به بررسی تعداد ۲۱۲ مدیر بیمارستانی و مراکز درمانی در شهر شیکاگو پرداخته شده است. در نتایج پژوهش نشان داده شده که از جمله استراتژی‌های برگرفته از تجارب موفق مدیران می‌توان به تجارب موفق در زمینه تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی، هم‌افزایی اشاره کرد. بررسی نشان داده که انتقال تجارب به مدیران در قالب استراتژی‌های عملکردی توانسته بین ۵۳ تا ۷۸ درصد در سودآوری این شرکت‌ها موثر واقع شود.

آربان<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، نشان داده است که تجربیات موثر مدیریتی در زمینه ارائه نرم‌افزارهای پایش و کنترل حل‌چالش‌های کارکنان و سیستم‌های هوشمند پایش دقیق مدیریت استراتژیک و ترفیع در کارکنان بر اساس حل‌چالش‌های روزانه و ماهانه توانسته‌اند

1 Cody  
2 Albers  
3 Peters  
4 Arban

ضمن کاهش هزینه‌های مربوط به ارزیابی حل چالش‌های سنتی، به تقویت روحیه کاری و اعتماد سازمانی کارکنان به دلیل ایجاد عدالت سازمانی بیفزایند.

### سوال‌های پژوهش

- ۱- ادراک مدیران از تجربیات خود در دوران بحران چیست؟
- ۲- با چه مدلی می‌توان به تبیین تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در دوره بحران اقتصادی دست یافت؟

### روش پژوهش

مطالعه حاضر، یک مطالعه کیفی و به روش پدیدارشناسی است. ساده‌ترین تعریفی که می‌توان از پژوهش کیفی داشت این است که پژوهشی است که ارائه یافته‌های آن از طریق روش‌های آماری و یا سایر ابزارهای کمی سازی به دست نیامده باشد. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان (مدیران ارشد و میانی) می‌باشد. به منظور نمونه‌گیری معیارهای ذیل مورد ملاک قرار می‌گیرد. بر اساس آمار سازمان صنعت، معدن تجارت استان خوزستان در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹، مهمترین شاخص‌های مطرح در زمینه توسعه تولید و بازرگانی، شاخص‌های بهبود شاخص‌های کارآفرینی و اشتغال، توسعه تولید، استفاده از تکنولوژی‌های نوین و ورود به بازارهای خارجی بوده است. روش نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد افراد کلیدی استفاده شده است و بر اساس این روش، تعداد نمونه به منظور اجرای فرایند مصاحبه شامل ۳۵ نفر از مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان شده است. دلیل انتخاب ۳۵ مدیر موفق، ارزیابی سازمان صنعت، معدن تجارت استان خوزستان در انتخاب شرکت‌های برگزیده سال ۱۳۹۹ در شاخص‌های بهبود شاخص‌های کارآفرینی و اشتغال، توسعه تولید، استفاده از تکنولوژی‌های نوین و ورود به بازارهای خارجی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. برای محاسبه روایی و پایایی با روش اسکات متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. در نهایت پایایی براساس درصد توافق مشاهده شده معادل ( $Pi = 79\%$ ) محاسبه شده است. به منظور تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در این بخش از روش کولایزی<sup>۱</sup> استفاده گردید. برای معتبر کردن اطلاعات به دست آمده به شرکت کنندگان مراجعه و از انطباق نظر آنان با اطلاعات، اطمینان حاصل شد. به منظور اطمینان از صحت و سقم یافته‌های حاصل از مصاحبه، از نظرات کارشناسان و نیز اساتید استفاده و نظرات آنان در تحلیل نهایی لحاظ شده است. همچنین پاسخ‌های شرکت کنندگان در مصاحبه با یافته‌های مطالعات مشابه مقایسه شده است.

### یافته‌های پژوهش

هدف از این پژوهش شناسایی سازه‌های محاسبه پدیدارشناسی تجربیات صنایع تولیدی استان خوزستان با می‌باشد. در این راستا نخست با مرور شواهد گفتاری پژوهش و شناسایی مفاهیم، به فرایند کدگذاری باز می‌پردازیم، سپس اجزای پارادایم کدگذاری محوری شامل شرایط علی، پدیده اصلی، استراتژی‌ها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به تفکیک و بر اساس مقوله‌های زیرمجموعه خود مطرح و در نهایت طبق کدگذاری انتخابی به هم پیوند داده می‌شوند. در ابتدا در کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند، برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها با دقت بررسی می‌شوند و سؤالاتی درباره پدیده‌ها که داده‌ها حاکی از آن‌ها هستند، مطرح می‌گردند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری (مفهوم پردازی) و مقوله بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. لذا می‌توان گفت در کدگذاری باز دو اقدام اصلی صورت می‌گیرد که عبارت است از مفهوم پردازی و مقوله پردازی. مفاهیم و مقوله‌های فرعی این پژوهش در جدول (۱) آمده است.



در جدول ۱، ۲ و ۳ به شناسایی مولفه های توان رهبری در زمان بحران، مولفه های توان برنامه ریزی و سازماندهی و مولفه های توان کنترل سازمان بر اساس کدگذاری کیفی پرداخته شده است.

**جدول ۱. شناسایی مولفه های توان رهبری در زمان بحران بر اساس کدگذاری کیفی**

شرایط زمینه ای و مداخله گر		پدیده محوری		شرایط علی		پاسخگو مولفه ها
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
13.36	۲	3.77	۲	7.89	۳	افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی
-	-	-	-	5.26	۲	سطح انتظارات اجتماعی
-	-	-	-	2.63	۱	برنامه برای تکمیل نیروی کاری
-	-	5.66	۳	-	-	تکمیل سیستمهای اطلاعاتی: اداری / مالی / اطلاع رسانی...
-	-	-	-	7.89	۳	پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول)
13.36	۲	7.54	۴	-	-	برون سپاری خدمات لجستیک
-	-	-	-	2.63	۱	بهبود سود آوری پروژه ها
-	-	-	-	-	-	برون سپاری خدمات لجستیک حاصل از محصولات جدید
13.33	۲	1.88	۱	2.63	۱	تطبیق دادن ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
-	-	-	-	-	-	بودجه ریزی عملیاتی
-	-	9.43	۵	7.89	۳	شاخص های تخصیص بهینه منابع مالی
-	-	-	-	-	-	تاثیر هدفمندی یارانه ها بر بخش لجستیک تولید
۱۰۰۰	۱۵	۱۰۰۰	53	۱۰۰۰	38	مجموع

در جدول ۱، افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی، پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول) و شاخص های تخصیص بهینه منابع مالی دارای بیشترین فراوانی است.

**جدول ۲. شناسایی مولفه های توان برنامه ریزی و سازماندهی در شرایط بحران بر اساس کدگذاری کیفی**

شرایط زمینه ای و مداخله گر		پدیده محوری		شرایط علی		پاسخگو مولفه ها
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳.۲۳	۱	3.99	۳	7.89	۳	توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا

6.45	۲	5.1	۴	5.26	۲	بخش بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید
6.45	۲	5.1	۴	5.26	۲	استفاده از ماشین الات و تجهیزات مورد نیاز اشتراکی با سایر کارخانجات
۳.۲۲	۱	3.99	۳	2.66	۱	ساخت داخلی برخی از تاسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی
۳.۲۳	۱	6.32	۵	5.26	۲	تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آنی بازار
6.45	۲	5.1	۴	2.66	۱	شناسایی فوری منشاءهای ریسک در طرح های تولید و سرمایه‌گذاری
۳.۲۲	۱		۱	2.63	۱	شناسایی خلاء های سایر تولید کننده ها و تمرکز بر پر کردن آن خلاء ها
			-			رویکرد به استراتژی های سرپرستی - ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع
۳.۲۳	۱	5.1	۴	5.26	۲	استراتژی های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)
6.45	۲	6.32	۵	5.26	۲	رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می گردد.
۳.۲۳	۱	1.26	۱	7.89	۳	رویکرد به استراتژی های کاهش، سطح فعالیتهای شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار
۳.۲۲	۱	3.79	۳	۲.۶۳	۱	دستیابی به کانال های جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
۳.۲۳	۱	3.99	۳	5.26	۲	سیستم کنترل موجودی و خط مشی های تغییر و نگهداری

مجموع	38	۱۰۰۰	79	۱۰۰۰	۳۱	۱۰۰۰
-------	----	------	----	------	----	------

در جدول ۲، توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا و رویکرد به استراتژی های کاهش، سطح فعالیتهای شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار دارای بیشترین فراوانی است.

### جدول ۳. شناسایی مولفه های توان کنترل سازمان در زمان بحران بر اساس کد گذاری کیفی

پاسخگو مولفه ها	شرایط علی		پدیده محوری		شرایط زمینه ای و مداخله گر	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
اخذ مجوزها، استانداردها و تأییدیه های داخلی و بین المللی	۲	۹.۵۲	۳	۵.۰	۱	۴.۳۵
ثبت اختراع، علائم تجاری، ارائه ی پژوهش و سمینارهای علمی	۱	۴.۷۶	۴	۶.۶۶	۱	۴.۳۵
تنوع محصول منطبق با ذائقه و سلیقه مشتریان خارجی	۱	۴.۷۶	۳	۵.۰	۱	۴.۳۵
استفاده از بازاریابی هوشمند	۱	۴.۷۶	۲	۳.۳۳	۱	۴.۳۵
استراتژی های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)	۱	۴.۷۶	۲	۳.۳۳	۱	۴.۳۶
رویکرد به استراتژی های ثبات در تولید تا مدت زمان مشخص، عدم تغییر در فعالیت های فعلی شرکت سازمان	-		۳	۵.۰	۲	8.69
جستجوی مناطق بی دفاع؛ شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا	۱	۴.۷۶	۲	۳.۳۳		
ارتقای بهره وری نیروی انسانی	۱	۴.۷۶	۴	6.66	۱	۴.۳۵
تغییر شرایط در گیری و نفوذ؛ مانند استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبا دیگر قابل دسترسی نباشد	۱	۴.۷۶	۱	1.67	-	
ایجاد برتری: در چند بعد برای مثال همزمان در ابعاد کاهش	-		۲	۳.۳۳	۱	۴.۳۵

						هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.
۴.۳۶	۱	۳.۳۳	2		-	توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری
۴.۳۵	۱	1.67	۱	۴.۷۶	۱	کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول
	-	1.67	۱	۴.۷۶	۱	تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش
۴.۳۵	۱	۳.۳۳	۲		-	تقویت بخش تحقیق و توسعه
۱۰۰۰	۲۳	۱۰۰۰	60	۱۰۰۰	۲۱	مجموع

در جدول ۳، اخذ مجوزها، استانداردها و تأییدیه‌های داخلی و بین‌المللی دارای بیشترین فراوانی است. در مرحله بعدی، مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم توان رهبری در زمان بحران، توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران، توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی نشان داده شده است. در جدول ۴، معیارها در مقوله‌های اصلی و فرعی - توان رهبری در زمان بحران نشان داده شده است:

#### جدول ۴. معیارها در مقوله‌های اصلی و فرعی - توان رهبری در زمان بحران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
توان رهبری در زمان بحران	کاهش پیچیدگی وظایف و فعالیت‌ها - برون‌سپاری برخی فعالیت‌های مشکل	برنامه برای تکمیل نیروی کاری بهبود سودآوری پروژه‌ها شاخص‌های تخصیص بهینه منابع مالی برون‌سپاری خدمات لجستیک حاصل از محصولات جدید
	تطبیق با تحولات شتابان فن‌آوری بخصوص در بحث بازاریابی	پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول) برون‌سپاری خدمات لجستیک بودجه‌ریزی عملیاتی تطبیق دادن ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
	توسعه زیرساخت‌ها - بخش سخت‌افزاری - همگرایی با سایر شرکت‌ها	دیتا سنتر محاسباتی مالی دیتا سنتر محاسباتی سود و زیان بر اساس وزن تولید تأثیر هدفمندی یارانه‌ها بر بخش لجستیک تولید
	توسعه زیرساخت‌ها - بخش نرم‌افزاری - همگرایی با سایر شرکت‌ها	امکان ثبت فرآیندهای کاری، خریدها، هزینه‌ها، ثبت مواد اولیه تولید ثبت هزینه‌های درمان ثبت هزینه‌های پرسنلی ثبت درآمد بخش‌های تولید ثبت درآمد‌های سالانه تولید
	کاهش موارد ابهام و عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها	سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم تکمیل سیستم‌های اطلاعاتی: اداری / مالی / اطلاع‌رسانی...

تلفیق شرکت های فن آورانه محور با شرکت های دچار بحران	وجود جریان های مالی بزرگ و جذابیت جهت ورود شرکت های سرمایه گذار افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی
--	---

در ادامه چون هدف اصلی این پژوهش استفاده از تکنولوژی های بهبود تولید در شرکت های صنایع تولیدی استان خوزستان است، پدیده اصلی ارائه ی الگوی استفاده از تکنولوژی های بهبود تولید در حوزه ی صنایع تولیدی استان خوزستان و عوامل موثر بر آن نظر گرفته شده است. بر این اساس از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا نظر خود را درباره مفهوم استفاده از تکنولوژی های بهبود تولید و عوامل موثر بر آن بیان نمایند. در مرحله کدگذاری باز برای پدیده محوری هشت ۸ مقوله فرعی تنظیم مجدد قراردادهای کاری، بازتنظیم توان تولید با توان مالی و انسانی، تمرکز بر روی متناسب نمودن نسبت بدهی، کل وام ها / کل سپرده ها، تمرکز بر روی تولید محصول مشابه خارجی و با کیفیت مشابه، تغییر دستور العمل های قبلی متناسب با شرایط بحرانی، ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی، تعاملات و تبادلات صنایع تولیدی موفق در شرایط بحرانی و توسعه رو به بالا و پایین شناسایی شدند. در جدول ۵، معیار ها در مقوله های اصلی و فرعی - توان برنامه ریزی و سازماندهی در زمان بحران نشان داده شده است:

#### جدول ۵. معیار ها در مقوله های اصلی و فرعی - توان برنامه ریزی و سازماندهی در شرایط بحران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
توان برنامه ریزی و سازماندهی در شرایط بحران	تنظیم مجدد قراردادهای کاری	رصد نیازهای هزینه ای تحلیل تقاضا
	بازتنظیم توان تولید با توان مالی و انسانی	سیستم کنترل موجودی و خط مشی های تغییر و نگهداری شناسایی فوری منشاءهای ریسک در طرح های تولید و سرمایه گذاری بخش بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید
	تمرکز بر روی متناسب نمودن نسبت بدهی، کل وام ها / کل سپرده ها	رصد کلان روندها و روندهای صنایع تولیدی موفق در شرایط بحرانی در سطح ملی و منطقه ای و بین المللی (درآمد محصولات جدید، انواع روش های کشف جدید، انواع مختلف از مواد و مشتقات جدید) شناسایی عوامل ایجادکننده تغییر شناسایی پرسنل با تجربه و علمی
	تمرکز بر روی تولید محصول مشابه خارجی و با کیفیت مشابه	رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می گردد. ساخت داخلی برخی از تاسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی شناسایی خلاء های سایر تولید کننده ها و تمرکز بر پر کردن آن خلاء ها
	تغییر دستور العمل های قبلی متناسب با شرایط بحرانی	مفاهیم بررسی اسناد بالادستی شرکت بررسی اسناد ملی

		بررسی قوانین و استانداردها ملی و بین‌المللی در حوزه صنایع تولیدی استان خوزستان
	ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی	دستیابی به کانال‌های جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب رویکرد به استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیت‌های شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)
	تعاملات و تبادلات صنایع تولیدی موفق در شرایط بحرانی	جستجوی مناطق بی‌دفاع: شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا، های مالی تعامل با زنجیره تامین تبادل اطلاعات بین زیرمجموعه‌های داخلی ارتباط با مشتریان جدید و بالقوه اتحاد با سایر شرکت‌ها و ایجاد کنسرسیوم تبادلات محصولات
	توسعه رو به بالا و پایین	تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آنی بازار استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات مورد نیاز اشتراکی با سایر کارخانجات توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا رویکرد به استراتژی‌های سرپرستی - ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع

سپس از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا اقداماتی که برای پیاده‌سازی و استفاده از تکنولوژی‌های بهبود تولید جهت استفاده در صنایع تولیدی استان خوزستان باید انجام شود را بیان نمایند. در مرحله کدگذاری باز ۵ پنج راهبرد توانایی ارزیابی و به‌کارگیری دانش خارجی، تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش و توانمندسازی شرکت‌های داخلی، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا فن‌آوری تکنولوژی‌های بهبود تولید، همکاری و شراکت با کشورهای و شرکت‌های موفق در این حوزه شناسایی شد. در جدول ۶، معیارها در مقوله‌های اصلی و فرعی - توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی نشان داده شده است:

#### جدول ۶. معیارها در مقوله‌های اصلی و فرعی - توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار) اخذ مجوزها، استانداردها و تأییدیه‌های داخلی و بین‌المللی توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری ایجاد برتری: در چند بعد برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.	توانایی ارزیابی و به‌کارگیری دانش خارجی	توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

ایجاد زیرساخت های مناسب	رویکرد به استراتژی های ثبات در تولید تا مدت زمان مشخص، عدم تغییر در فعالیت های فعلی شرکت سازمان کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول استفاده از بازاریابی هوشمند جستجوی مناطق بی دفاع: شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا
توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا فن آوری تکنولوژی های بهبود تولید	تنوع محصول منطبق با ذائقه و سلیقه مشتریان خارجی تقویت بخش تحقیق و توسعه ارتقای بهره وری نیروی انسانی تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش ایجاد مشارکت پایدار در الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی و کارکنان

در این بخش بر اساس نظرات نخبگان پژوهش، به تعیین و سپس وزن دهی معیار های مدل اصلی پژوهش اقدام شده است. متغیر های ساختاری، مدیریتی، فردی، سیاسی اقتصادی با زیر مولفه های آنها شناسایی و وزن دهی شده اند.

### نتیجه گیری

در این پژوهش به منظور تبیین مراحل کار و کسب نتیجه مناسب از روش توصیفی تحلیلی استفاده بعمل خواهد آمد. در روش توصیفی تحلیلی ضمن توصیف تمامی شرایط منتج به تاثیر بر روی متغیر های پژوهش به بررسی و آنالیز تاثیر متغیر ها روی یکدیگر نیز پرداخته شد. پژوهش حاضر در دو چارچوب رویکرد کمی و کیفی و با استفاده از راهبرد الگوی بهینه پدیدارشناسی تجربیات مدیران انجام گرفت. در مطالعه محقق در بخش روش کیفی، جامعه آماری در این پژوهش شامل مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان کشور (مدیران ارشد و میانی) می باشد. با توجه به تعداد مشخص مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان کشور (وزارت خانه و مدیران استانی) از بود. ابزار گرد آوری اطلاعات در این پژوهش استفاده از روش مصاحبه بود. به این منظور سوال های مصاحبه به صورت محقق ساخته طرح شده و در اختیار ۲۰ تا ۳۰ نفر از مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان کشور (مدیران اصلی) قرار می گیرد. برای تعیین پایایی و روایی از ابزار CVR استفاده شد. در این پژوهش به منظور بررسی پژوهش از روش آمار میدانی به منظور بررسی برخی از داده های پژوهش متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش شامل متغیر های مستقل: ۱- الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولیدی ۲- توان رهبری در زمان بحران ۳- توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی ۴- الزامات مشارکت سرمایه انسانی و متغیر وابسته کارآمدی پدیدارشناسی تجربیات مدیران با تمرکز فناوری رویکرد توسعه سرمایه انسانی بود. در بخش نتیجه گیری به اولویت های مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، اولویت های تامین مالی سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، اولویت های بهبود آموزش سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران پرداخته شده است. اولویت های مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران عبارت است از دستیابی به کانال های جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب، رویکرد به استراتژی های کاهش، سطح فعالیت های شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار، استراتژی های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)، سیستم کنترل موجودی و خط مشی های تغییر و نگهداری، شناسایی فوری منشاء های ریسک در طرح های تولید و سرمایه گذاری، بخش بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید، رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تامین کنندگان مواد و قطعات که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می گردد. ساخت داخلی برخی از تاسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی، شناسایی خلاء های سایر تولید کننده ها و تمرکز بر پر کردن آن خلاء ها، تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آبی بازار، استفاده از ماشین الات و تجهیزات مورد نیاز اشتراکی با سایر کارخانجات، توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا و رویکرد به استراتژی های سرپرستی - ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع می باشد. اولویت های توان رهبری در زمان

بحران در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران شامل سطح انتظارات اجتماعی، افزایش فروش از طریق بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم، تکمیل سیستم‌های اطلاعاتی: اداری/ مالی/ اطلاع‌رسانی، برنامه برای تکمیل نیروی کاری، بهبود سودآوری پروژه‌ها، شاخص‌های تخصیص بهینه منابع مالی، برون‌سپاری خدمات لجستیک حاصل از محصولات جدید، پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول)، برون‌سپاری خدمات لجستیک، بودجه‌ریزی عملیاتی، تطبیق دادن ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی، تاثیر هدفمندی یارانه‌ها بر بخش لجستیک تولید می‌باشد.

اولویت‌های بهبود آموزش سرمایه‌انسانی در الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران شامل تنوع محصول منطبق با ذائقه و سلیقه مشتریان خارجی، تقویت بخش تحقیق و توسعه، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش، ایجاد مشارکت پایدار در الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه‌انسانی و کارکنان، استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)، اخذ مجوزها، استانداردها و تأییدیه‌های داخلی و بین‌المللی، رویکرد به استراتژی‌های ثابت در تولید تا مدت زمان مشخص، عدم تغییر در فعالیت‌های فعلی شرکت سازمان، کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول، استفاده از بازاریابی هوشمند، جستجوی مناطق بی‌دفاع، شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا، توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری، ایجاد برتری: در چند بعد برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن، ثبت اختراع، علائم تجاری، ارائه‌ی پژوهش و سمینارهای علمی می‌باشد.

#### منابع

۱. طوسی، محمد علی، (۱۳۹۲) اصول ارتقاء بهره‌وری در واحدهای صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۷.
۲. دهشیری، اصغر، (۱۳۷۹) مدیریت جامع، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۳. فقهی‌فرهمند، ناصر، (۱۳۸۵) مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۶۲.
۴. لطیفی، فریبا، (۱۳۹۶) شاخص‌های سلامت سازمان در قرن ۲۱، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۰.
۵. لطیفی، فریبا، (۱۳۹۶) حسابداری نیروی انسانی، مجله حسابدار، شماره ۳۰.
6. Lee, J., Back, K. & Chan, E. (2020). Quality of work life and job satisfaction among frontline employees: a self-determination and need satisfaction approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
7. Neubert J, Mainert J, Kretschmar A, Greiff S. The assessment of 21st century skills in industrial and organizational psychology: complex and collaborative problem solving. *Ind. Organ. Psychol. Perspect. Sci. Pract.* 2015;8:238–268. doi: 10.1017/iop.2015.14. [CrossRef] [Google Scholar]
8. Autor, D.H., Price, B.: The changing task composition of the US labor market: an update of Autor, Levy, and Murnane, (2016). Retrieved 15 May 2016 (Unpublished Manuscript)
9. Desai M, Berger D, Higgs R. Critical thinking skills for business school graduates as demanded by employers: a strategic perspective and recommendations. *Acad. Educ. Leadersh. J.* 2016;20(1):10–31. [Google Scholar]
10. Hajkowicz, H., Reeson, A., Rudd, L., Bratanova, A., Hodgers, L., Mason, C., Boughen, N: Tomorrow's digitally enabled workforce. CSIRO, Brisbane (2016). <http://apo.org.au/node/63943>. Accessed 10 Oct 2016
11. Braun, V., Clarke, V. & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In: B. Smith & A. C. Sparkes (eds), *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 191–205). London: Routledge.
12. Pietkiewicz, I. & Smith, J. (2019). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Journal of Psychology*, 20(1), 7–14.
13. Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart (2017). "Building the Co-Creative Enterprise". *Harvard Business Review*. Retrieved 29 March 2017.

14. Mark Grannan, Danielle Geoffroy (2017). "Vendor Landscape: Digital Experience Platforms". Forrester. Retrieved 25 March 2017.
15. Jennifer Kilian, Hugo Sarrazin, and Hyo Yeon (2018). "Building a design-driven culture". McKinsey&Company. Retrieved 29 March 2018.
16. Dan Miller (2018). "Avaya Updates Its Suite of Experience Management Software". Opus Research. Retrieved 25 March 2018 .
17. Mark Grannan, Danielle Geoffroy (2017). "Vendor Landscape: Digital Experience Platforms". Forrester. Retrieved 25 March 2017.
18. Lisa Gianakos (2017). "Experience Management: Build, Buy, or Abandon?". Legal Solutions. Retrieved 24 March 2017.
19. KATHRYN DILL. (2021, January 12). YOUR NEXT BOSS: MORE HARMONY, LESS AUTHORITY. Wall Street Journal[۱].
20. Berkeley: University of California. p. 361. Retrieved 8 March 2021. Almost all the Taiwanese managers I interviewed stressed the importance of military-like management. The obligatory two year military service in Taiwan had well prepared these Taiwanese male managers with military style training techniques.
21. Kadar, Laszlo (2021). Such a Lucky Boy. Houston, Texas: Strategic Book Publishing (published 2012). p. 23. ISBN 9781612045825. Retrieved 8 March 2021. The 'management' of the camp [Mauthausen] did not care about the conditions of the 'facilities.' German SS (Schutzstaffel) was the management.
22. Peters, Thomas J. (2020). Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. Perennial Library. 7184. Knopf. ISBN 9780394560618. Retrieved 7 September 2020.
23. Rosenthal, Caitlin (2018). Accounting for Slavery: Masters and Management. Harvard University Press. ISBN 9780674988576. Retrieved 3 October 2020.