

مروری بر مبانی استانداردسازی صنعت نمایشگاهی

محمدرضا طبیبی

عضو هیات علمی دانشگاه مازندران، استادیار گروه مدیریت بازرگانی

سید حسین میرظفرجویان

مشاور ارشد شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی ایران

الناز معیر

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران

و شاخص‌های آن تسهیل و تسریع پیشنهاد مدلی جامع در این حوزه است.

کنترل / استانداردسازی / صنعت نمایشگاهی

چکیده

امروزه ارتقای ارزش نمایشگاه‌ها از اهداف اصلی کشورهای در حال توسعه و حتی توسعه یافته است. در این راستا صنعت نمایشگاهی ایران باید مطابق با استانداردهای جهانی و متناسب با جایگاه اقتصادی، علمی، فرهنگی و تاریخی کشورمان در دنیا برقرار شود.

مقاله حاضر مروری بر مبانی نظری کنترل و استانداردسازی با تاکید بر خدمات نمایشگاهی است. در این بررسی بر اساس مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای ابعاد استانداردسازی خدمات نمایشگاهی در حوزه‌های رویکردها، زمانبندی، طرح‌ریزی، سازماندهی، ذی‌نفعان و ابزارها و تکنیک‌ها شناسایی و معرفی گردید.

هدف نهایی از ارائه ابعاد استانداردسازی خدمات نمایشگاهی

مقدمه

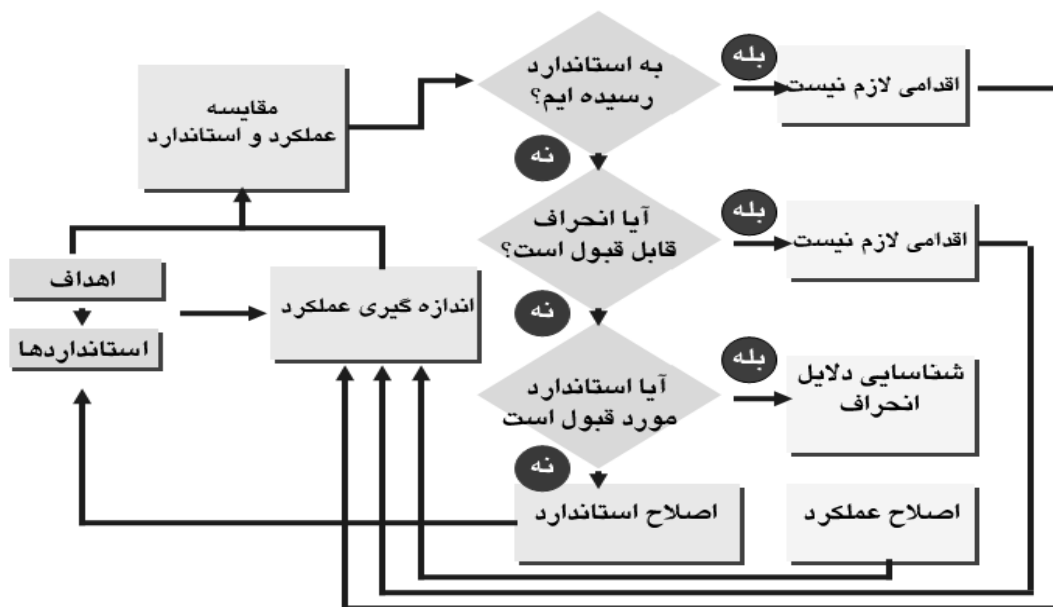
از دیرباز نمایشگاه‌های تجاری - صنعتی و بین‌المللی به عنوان یکی از مهمترین بسترهای مناسب بازاریابی به شمار آمده است و هنوز هم مشارکت در نمایشگاه‌ها یکی از ابزارهای کارا و مطلوب در این زمینه محسوب می‌گردد. در سایه این امر، توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری ملی و بین‌المللی صنعت نمایشگاهی نیز رشد و توسعه قابل توجهی در سطح جهان داشته و اهمیت فزاینده‌ای را در عرصه صنعت تجارت دنیا به دست آورده است. لذا به منظور فعالیت هر چه بیشتر در جهت علمی‌تر شدن بستر شکوفایی صنعت نمایشگاهی به نظر می‌آید انجام بررسی‌ها و پژوهش‌های علمی در باب فعالیت‌های نمایشگاهی داخلی و فرامرزی می‌تواند گامی موثر در مسیر توسعه علمی این

بخش مهم در حوزه صنعت و تجارت کشور باشد.

استانداردسازی یکی از مهمترین فنون مدیریتی است، که نیل به کیفیت بالاتر با هزینه کمتر را با ایجاد اطمینان از وجود رقابت میان نمایشگاه‌های مختلف، امکان‌پذیر و انتخاب آگاهانه خدمات را برای مخاطبان نمایشگاه در سراسر جهان آسان می‌سازد. امروزه صنایع و سازمان‌های مختلف، با این تفکر که استانداردها می‌توانند بازار نوآوری‌های فنی را بسیار رونق بخشند، برای استانداردسازی سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی می‌کنند. استاندارد، موجب تجارت سالم و قیمت‌های منصفانه می‌شود. استانداردهای تدوین شده جهانی با فرآیندهای باز و توافق میان طرف‌های

دینفع، دستیابی به بازارهای جهانی را میسر می‌سازند. [۱]

بدیهی است مبحث استانداردسازی نمایشگاه‌ها و خدمات نمایشگاهی می‌تواند پایه و مبنای تمامی برنامه‌های کوتاه‌مدت، بودجه‌های سنواتی و اقدامات اجرایی قرار گرفته و سرآغازی برای ارتقای اثربخشی و کارایی فعالیت‌های نمایشگاهی و دستیابی به بهره‌وری مطلوب و ایده‌آل باشد و مبنای نظارت و ارزیابی حسن عملکرد نمایشگاه‌های مختلف در همه سطوح داخلی و خارجی قرارگیرد. این مقاله به دنبال شناسایی ابعاد استانداردسازی نمایشگاهی در کشور و ارائه مدل پیشنهادی در این مورد می‌باشد.



نمودار ۱- نقش استانداردسازی در فرآیند کنترل

مدیر اثربخش باید مطمئن شود که عملیاتی که به نظر می‌رسد دیگران در حال انجام آنها هستند واقعاً انجام می‌گیرند و اهدافی که به نظر می‌آید درصدد دستیابی به آنها هستند، واقعاً به دست می‌آید.

برخی از تغییرات مهمی که در محیط سازمانی رخ داده و موید نیاز به کنترل بیشتر هستند عبارت‌اند از: سازگاری با پدیده تغییر، افزایش سرعت در خدمت رسانی، افزایش ارزش، کارگران و فرهنگ‌های گوناگون، تفویض اختیار و تیم.

عموماً سه نوع دیدگاه متفاوت در طرح‌ریزی سیستم کنترل

۱. از تعریف تا ضرورت کنترل

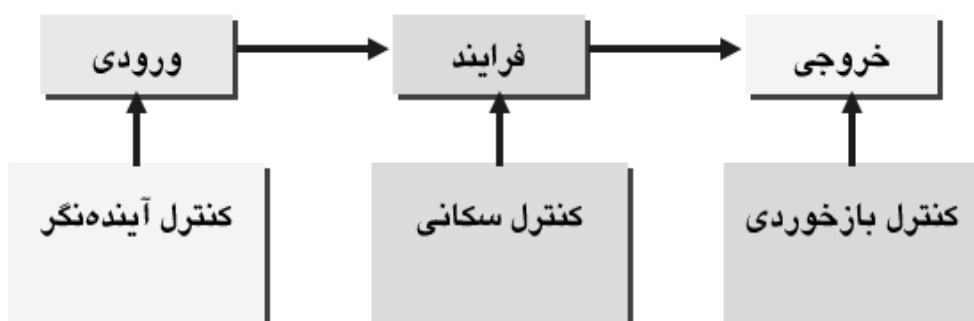
کنترل را می‌توان فرآیند بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر طبق برنامه دانست. می‌توان برنامه و ساختاری ایجاد کرد که بتواند به شکلی مناسب دستیابی به اهداف را تسریع و کارکنان را هدایت کرده و موجب انگیزش آنها شود؛ ولیکن تضمینی وجود ندارد که فعالیت‌ها واقعاً بر طبق برنامه و همان‌گونه که هدف مدیران است، انجام گیرند. کنترل اهمیت دارد زیرا حلقه نهایی زنجیره کارکردی مدیریت است. یک

وجود دارد:

- کنترل اقتصادی: دیدگاهی است که بر کاربرد مکانیسم‌های خارجی بازار تأکید می‌نماید. کنترل‌ها در مورد معیارهایی چون رقابت قیمت‌ها یا سهم بازار اعمال می‌شوند.
- کنترل اداری: دومین دیدگاه، کنترل اداری نام دارد و بر قدرت رسمی تأکید دارد و بر آیین نامه‌های اداری، مقررات، دستورالعمل‌ها و سیاست‌ها متکی است.
- کنترل فرهنگی: این دیدگاه به سیستم‌های برنامه‌ریزی شده کنترل اشاره دارد که در آن رفتارهای کارمند با توجه به ارزش‌های مشترک، هنجارها، سنت‌ها، شعائر، باورها، و جنبه‌های دیگر فرهنگی سازمانی تنظیم می‌شود. از نظر محققان دیگر مدیران ارشد سازمان با سه نوع استراتژی کنترل روبرو هستند. [۲] این سه استراتژی عبارتند از کنترل بازار، کنترل اداری و کنترل قومی. در هر یک از این سه روش کنترل از اطلاعات خاصی استفاده می‌شود. امکان دارد به

صورت همزمان، یک شرکت از هر سه استراتژی استفاده کند.

- کنترل بازار: موضوع کنترل بازار در سیستم‌های اقتصادی ریشه دارد. قیمت، یکی از شکل‌های مؤثر در کنترل است زیرا مدیران می‌توانند برای ارزیابی شرکت و کارایی آن، قیمت‌ها و سودها را با هم مقایسه کنند.
- کنترل اداری (دیوان‌سالاری): استراتژی مبتنی بر کنترل دیوان‌سالاری یعنی کاربرد مقررات، سیاست‌ها، سلسله مراتب اختیارات، اسناد کتبی، و سایر روش‌های دیوان‌سالاری در جهت استاندارد کردن رفتارها و ارزیابی عملکرد سازمان.
- کنترل قومی (فرهنگی): در روش مبتنی بر کنترل قومی از برخی ویژگی‌های اجتماعی مانند فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک، تعهد، سنت و باورهای افراد استفاده می‌شود و به این وسیله بر رفتار اعضای سازمان کنترل‌هایی اعمال می‌گردد.



نمودار ۲- انواع کنترل

نوع کنترل در این است که اطلاعات وقتی به مدیر می‌رسند که خسارت زیادی وارد شده است. [۳] [۴] [۵]

۲. نقش استانداردها در فرآیند کنترل

طبق یک تعریف جامع، استاندارد ابزاری است برای کنترل. به طور کلی فرآیند کنترل از سه مرحله جداگانه و مشخص تشکیل شده است:

- اندازه‌گیری عملکرد واقعی.

مدیر می‌تواند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت یا در زمان انجام آن و یا پس از اتمام کار اعمال کند. نوع اول را کنترل آینده‌نگر، نوع دوم را کنترل سکانی و نوع سوم را کنترل بازخوردی می‌نامیم.

مطلوب‌ترین نوع کنترل - کنترل آینده‌نگر - از بروز مشکلات پیش‌بینی شده جلوگیری می‌کند اما معروف‌ترین نوع کنترل، نوع بازخوردی آن است. در این نوع کنترل، نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می‌آید. نقطه ضعف عمده این

- مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد.

- ارائه راهکار مدیریتی جهت اصلاح انحراف از استاندارد و استانداردهای نامناسب.

اما پرواضح که علاوه بر استاندارد عواملی دیگری نیز در حصول به اهداف می‌بایست در نظر گرفته شود که از جمله آن عبارتند از:

- دقت: یک سیستم کنترلی دقیق، باید قابل اعتماد بوده و داده‌های معتبر ارائه دهد.

- به هنگام بودن: یک سیستم کنترل اثربخش باید اطلاعات را در زمان مناسب ارائه کند.

- اقتصادی بودن: مدیریت باید تلاش کند حداقل کنترلی را که برای رسیدن به نتیجه مطلوب ضروری است، اعمال نماید.

- انعطاف‌پذیری: حتی ساختارهای بسیار مکانیکی نیز نیاز به کنترل‌هایی دارند که بتوانند خود را با تغییر زمان و شرایط هماهنگ سازند.

- قابل درک بودن: سیستم کنترلی که درک آن دشوار باشد می‌تواند باعث بروز اشتباهات ناخواسته و ناامیدی کارمندان شده و در نهایت کنار گذاشته شود.

- معیارهای معقول: معیارهای معقول می‌بایست استانداردهایی باشد که افراد را به چالش و کوشش برای رسیدن به سطح عملکرد بالاتر، بدون از دست دادن انگیزش یا تشویق به نیرنگ فرا می‌خوانند.

- جایگاه استراتژیک: مدیران باید عواملی را کنترل کنند که برای عملکرد سازمان جنبه استراتژیک دارند.

- تاکید بر استثنا: یک سیستم استثنا این اطمینان را ایجاد می‌کند که یک مدیر به خاطر اطلاع از موارد انحراف از استاندارد گیج نمی‌شود.

- معیارهای چندگانه: معیارهای چندگانه عملکرد، تمرکز روی یک معیار و تلاش برای اینکه صرفاً خوب جلوه نماید را منتفی می‌نماید.

- عمل اصلاحی: یک سیستم کنترل اثربخش باید هم

مسئله و هم راه حل را مشخص کند.

به طور کلی کنترل تلاشی منظم (سیستماتیک) است که در اولین گام آن برای تأمین هدف‌های تعیین شده یا برنامه‌ریزی شده استانداردهای عملکرد تعیین می‌شود. در گام‌های بعدی سیستمی برای بازخور اطلاعات به وجود می‌آید، عملکرد واقعی را با استانداردهای از پیش تعیین شده سنجیده می‌شود، انحرافات تعیین گردیده، اهمیت آنها مشخص می‌شود و دست آخر برای حصول اطمینان از این که منابع شرکت به شیوه ای مؤثر و با راندمانی بالاتر در جهت و مسیر تأمین هدف‌های شرکت به مصرف رسیده است اقدامات لازم به عمل می‌آید.

۳. مراحل طرح‌ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی

در مرحله عمل، به هنگام طرح‌ریزی سیستم مدیران با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند. منشأ بیشتر این مشکلات در تصمیماتی است که با توجه به نیاز به کنترل و شیوه تعیین میزان پیشرفت، گرفته شده‌اند. هرگاه سعی شود همه عوامل و ارکان عملیاتی به شدت کنترل شود رنجش، آزدگی خاطر، خرابی روحیه کارکنان، استیصال مدیران، ضایع شدن پول، انرژی و وقت گران‌بهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. در راستای رفع این مشکلات لازم است سازمان زمینه‌های اصلی عملکرد و نقاط کنترل استراتژیک را تعیین نماید.

اما مراحل طرح‌ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی شامل مراحل زیر می‌باشد:

- شناسایی زمینه‌های اصلی عملکرد: بخش اصلی یا بخش کلیدی آن بخش یا جنبه از واحد یا سازمان است که اگر به صورتی مؤثر و رضایت بخش عمل کند کل واحد یا سازمان موفق خواهند شد. در جدول زیر برخی از این بخش‌های کلیدی یا اصلی در رابطه با تولید، بازاریابی، مدیریت کارکنان حسابداری و مالی ارائه شده است. این بخش‌های اصلی، به نوبه خود، سیستم‌ها و استانداردهای کنترل را به صورتی مفصل تعیین می‌نمایند.

جدول ۱- ارائه مثال از بخشی از فعالیت‌های

کلیدی قابل انجام در نمایشگاه

مدیریت امور نمایشگاه‌های داخلی	مدیر امور اداری و مالی	مدیریت طراحی و غرفه‌آرایی	مدیریت ساختمان و تاسیسات
عقد تفاهم‌نامه با مجری برگزاری جلسه هماهنگی نمایشگاه هزینه عملکرد انفرادی	عقد قرارداد با مجری	تحويل نقشه فضاها به مجری، ارسال اسامی پیمانکاران منتخب	تخلیه ساختمان، نظارت و تحويل سالن‌ها

- اجرای سیستم و انجام اقدامات لازم

به طور خلاصه مراحل را می‌توان به این صورت خلاصه کرد عبارتند از شناسایی زمینه‌های اصلی عملکرد و تعیین نقاط کنترل استراتژیک با هدف کاهش هزینه‌های سیستم کنترل و دست آخر طراحی سیستم کنترل.



نمودار ۳- طرح ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی

۴. جایگاه سیستم کنترل یا استانداردسازی در ساختار سازمان

ساختار سازمانی نشان‌دهنده ارتباطات رسمی میان اعضای یک سازمان است. این ارتباطات پایه و اساس فعالیت‌های اعضا را در جهت رسیدن به هدف شکل می‌دهد، هدف همان تحقق استراتژی‌های سازمان است. در این راستا بخش مهمی از اجرای صحیح فرآیند استانداردسازی بر ساختار اصلی سازمان وابسته است. ساختار اصولی را که فعالیت‌های متفاوت کنترل براساس آن تفکیک و یکپارچه‌سازی می‌شود، در بر می‌گیرد. سازمان‌دهی فعالیت‌ها در ساختار سازمانی براساس دو معیار اثربخشی و کارایی صورت می‌گیرد.

سیستم کنترل در مورد کسب و کارهای مختلف، متفاوت می‌باشد بطور مثال در مورد شرکتی که دارای ساختاری قدیمی و شکل یافته ایست بمنظور تغییرات احتمالی در ساختار و بهبود در راستای استانداردسازی فعالیت خود می‌تواند پیشنهاداتی مانند کوچک سازی [۶]، تجدید ساختار [۷]، مهندسی مجدد [۸]، برون سپاری و توانمندسازی را مورد استفاده قرار دهد.

یکی از چالش‌های مهم پیش روی استانداردسازی نمایشگاه هماهنگی میان واحدهای هم سطح در سازمان است. به طور مثال مدیریت امور نمایشگاه‌های داخل و مدیریت امور روابط بین‌الملل در جریان برگزاری نمایشگاه نیازمند هماهنگی مناسبی هستند و از سوی دیگر هر دو واحد در یک سطح هستند و امکان

- تعیین نقاط کنترل استراتژیک: در سیستم می‌بایست نقاط اصلی را تعیین کرد، یعنی جایی که می‌توان از آنجا اطلاعات را کنترل یا جمع‌آوری کرد را تعیین کرد. اگر این نقاط کنترل استراتژیک تعیین شوند، می‌توان مقدار اطلاعاتی را که باید جمع‌آوری و ارزیابی کرد تا حد زیادی کاهش داد. در واقع باید نقاطی را کنترل کرد که بیشترین تغییر در آنها رخ می‌دهد.
- تعیین نتایج مورد نظر: کمال مطلوب این است که به هنگام برنامه‌ریزی (چه این‌که مدیر به تنهایی آن را انجام دهد یا با مشارکت کارکنان برنامه‌ریزی کند) هدف‌های قابل سنجش و ضرب‌الاجل‌های واقعی تعیین گردند.
- تعیین شاخص‌هایی برای پیش‌بینی نتایج: این شاخص‌ها مشخص می‌کنند که مدیریت در کدام مرحله ای باید اقدامات اصلاحی به عمل آورد.
- تعیین استانداردهایی برای پیش‌بینی‌ها و سنجش نتایج: شرکت برای سنجش عملکرد واقعی استانداردهایی را تعیین می‌کند و از آنها به عنوان مبنا یا معیار سنجش استفاده می‌نماید.
- ایجاد یک شبکه اطلاعاتی برای بازخور نمودن نتایج: در این مرحله، مدیریت راه‌هایی را برای جمع‌آوری اطلاعات، براساس استانداردهای پیش‌بینی نتایج، تعیین می‌کند و آنها را با عملکرد انجام شده مقایسه می‌نماید.

جدول ۲- نقش‌های متفاوت ذی نفعان نمایشگاهی در فرآیند استانداردسازی

کارگزار	کارفرما	مثال استاندارد یا رفتار مورد انتظار
مشارکت‌کننده	مجری	نورپردازی و غرفه آرایبی
مجری	شرکت نمایشگاهی	تقسیم غرفه‌ها میان متقاضیان
شرکت نمایشگاهی	بازدیدکنندگان	کیفیت برگزاری ISO 9000
بازدیدکننده	مشارکت‌کننده	ورود به غرفه خاص تجهیزات استریل در نمایشگاه پزشکی (پوشیدن لباس خاص، کفش مخصوص و ...)

منبع: حاصل از تحقیق

در اینجا مسأله‌ای که مهم است تعامل بین دو نقش کارفرما و کارگزار در جریان استانداردسازی است. این تعامل را می‌توان بر اساس نظریه کارگزاری تبیین کرد که به طور خلاصه در ذیل تشریح خواهد شد.

ویژگی‌های قرارداد یا تئوری کارگزاری [۹] به اصلاح رابطه قراردادی میان طرفین همکار در فرآیند استانداردسازی به منظور کاهش متغیرهایی نظیر هزینه‌های اطلاعات، مذاکرات، نظارت و اجبار تمرکز دارد. در این راستا بهینه‌سازی روابط قراردادی به عواملی مانند میزان پاداش، ریسک‌گریزی [۱۰] طرفین نیز بستگی دارد.

تئوری مذکور در پی ارزیابی عملکرد رفتار کارگزار و انتقال ریسک به اوست. هزینه‌های کسب اطلاعات در مورد رفتار و عملکرد کارگزار به دو عامل بستگی دارد. [۱۱]

- توانایی کارفرما در درک کیفیت کار و چگونگی انجام آن یا اندازه‌گیری عملکرد کارگزار.

- توانایی کارفرما در درک اینکه چه کسی کار را به انجام رسانیده یا قابلیت برنامه‌ریزی وظیفه.

هرگاه قابلیت اندازه‌گیری عملکرد کارگزار بالا باشد ولیکن قابلیت برنامه‌ریزی وظایف او - به دلیل هزینه معاملات زیاد- پائین باشد، استانداردهایی با شاخص‌های کنترل عملکردی، مدنظر قرار می‌گیرد. بالعکس قابلیت بالای برنامه‌ریزی وظیفه در کنار قابلیت پائین اندازه‌گیری عملکرد، احتمالاً منجر به استانداردهای سکانی یا کنترل رفتاری می‌گردد. در شرایط پائین

صدور فرامین به یکدیگر ندارند. در این راستا نیازمند هماهنگی افقی هستیم. مکانیزم‌های هماهنگی افقی - میان واحدهای هم‌رده- در نمودار ذیل ارائه شده است. [۵]



Daft R., Fundamentals of Organizational Structure, ۲۰۰۴

نمودار ۴- مقایسه مکانیزم‌های هماهنگی افقی

۵. استانداردسازی ذی نفعان نمایشگاهی

از دیدگاه ذی‌نفعان اثربخشی یک سیستم کنترل یا فرآیند استانداردسازی به ماهیت و ویژگی‌های تصمیم‌سازان و برنامه‌ریزی و نیز کاربران و مجریان و رضایت مشتریان آن بر می‌گردد. در صنعت نمایشگاهی این ذی‌نفعان را با عناوین صاحبان مراکز نمایشگاهی، مجریان، مشارکت‌کنندگان و بازدیدکنندگان می‌شناسیم. البته به غیر از این ذی‌نفعان که به طور مستقیم سیستم کنترل را تحت تاثیر خویش می‌دهند ذی‌نفعان دیگر نیز وجود دارند که استانداردسازی به دنبال جلب رضایت آن نیز خواهد بود. مانند جامعه شامل افراد محلی و بومی منطقه یا به اصطلاح همسایگان، دولت در مورد نمایشگاه‌های خصوصی و نمایندگان مجلس.

به طور معمول در فرآیند استانداردسازی دو فرد متفاوت درگیر می‌شوند: اول فردی که رفتاری را انتظار دارد (کارفرما)، و دوم فردی که باید آن رفتار را انجام دهد (کارگزار) در اینجا استاندارد بیانگر آن انتظار است.

در صنعت نمایشگاهی ذی‌نفعان ترکیبات متفاوتی از دو نقش بالا را اتخاذ می‌نمایند. به مثال ارائه شده در جدول (۲) دقت نمایید:

بودن قابلیت سنجش عملکرد و در عین حال کنترل ناقص وظایف، می‌توان پیش‌بینی کرد که کارفرما از استانداردهای فرهنگی برای اعمال کنترل استفاده نماید. [۱۲]

جدول ۳- به کارگیری انواع سیستم‌های کنترل برای فعالیت‌های مختلف نمایشگاهی

قابلیت برنامه‌ریزی فعالیت		کم	زیاد
زیاد	کم		
استاندارد فرهنگی (به طور مثال بروز حوادث غیرقابل پیش‌بینی مانند باران زیاد یا آتش‌سوزی)	استاندارد سکانی (به طور مثال درج فراخوان برگزاری نمایشگاه در روزنامه)	کم	زیاد
استاندارد بازخوردی (به طور مثال فعالیت غرفه‌آرایی)	استاندارد ترکیبی (به طور مثال فعالیت‌های ساده نظیر تدوین و چاپ کتاب نمایشگاهی)	زیاد	کم

منبع: حاصل از تحقیق

- خدمت تفکیک ناپذیر است؛ به این معنا که از ارائه دهنده آن جدا ناشدنی است.

- خدمت تغییرپذیر است، یعنی تحت استانداردهای گسترده در نمی‌آید و حتی یک فرد در دو زمان متفاوت خدمت خود را متفاوت ارائه می‌دهد.

- خدمت فناپذیر است؛ یعنی به محض ارائه شدن به مصرف می‌رسد و امکان ذخیره آن برای مصارف بعدی وجود ندارد.

بنابراین، مبنای تعریف کیفیت خدمت، انتظار و ادراک مشتری از خدمت است.

این مدل توسط پاراسورامان و زیتهمال ایجاد گردید که در پنج بعد اصلی اطمینان، اعتبار، قابلیت پاسخگویی، همدلی و موارد ملموس بر اساس ۲۲ مولفه انتظارهای مشتریان از خدمات و ادراک‌های آنها را می‌سنجد.

۲-۶. تفکر سیستمی و پویایی سیستم

در تعیین نقاط کنترل استراتژیک و تدوین شاخص‌های استاندارد نباید تنها شناسایی آنها را مدنظر قرار داد. ارتباط میان شاخص‌ها مساله مهمی در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری محسوب می‌شود. چه بسا توجه بیش از حد به یک شاخص بدون در نظر گرفتن ارتباط آن با شاخص‌های دیگر می‌تواند موجب کاهش عملکرد و دور شدن از اهداف سیستم کنترل شود.

در این رابطه ابزار پویایی سیستم [۱۳] به ما کمک می‌کند ارتباط میان شاخص‌های استاندارد را شناسایی کرده و طراحی بهتر برای یک سیستم کنترل پویا داشته باشیم.

سیستم دینامیکی ابزاری جهت بررسی و تحلیلی رفتار یک سیستم در طی زمان با توجه به روابط علی و معلولی و بر اساس پویایی موجود در آن می‌باشد. برای پی بردن به میزان تأثیرگذاری عددی، شاخص‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد کل سازمان، مدل‌های پویا (دینامیکی) به دلیل در بر گرفتن اثر قابل ملاحظه عنصر زمان، ابزار کارآمدی می‌باشند. [۱۴]

۳-۶. مدیریت منابع و زمان

به طور معمول کمتر سازمان، سیستم، خدمت یا به طور کلی

۶. ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در طرح‌ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی

شناسایی زمینه‌های اصلی عملکرد و تعیین نقاط کنترل استراتژیک مهمترین ارکان استانداردسازی هستند. به این منظور نیازمند ابزارها و تکنیک‌هایی هستیم که در ادامه برخی از مهمترین آنها معرفی گردیده است.

۱-۶. مدیریت کیفیت

به طور معمول با نگرش به ابعاد کیفیت می‌توان بسیاری از زمینه‌های اصلی عملکرد و نقاط کنترل استراتژیک را شناسایی کرد. از این رو، بسیاری از استانداردهای مطرح جهان نیز در حوزه مدیریت کیفیت مطرح می‌شوند. به طور مثال مدل‌های ایزوها، مدل شش سیگما، هفت اس، توسعه عملکرد کیفی و مدل تعالی سازمان همه در جهت توسعه استانداردها کاربرد دارند.

مطرح کردن کیفیت در بخش خدمات کاری بس دشوار است و این دشواری ناشی از ویژگی‌های خاص خدمات است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- خدمت، فعالیتی ناملموس و غیر قابل رؤیت است.

موردی پیدا می‌شود که دو متغیر هزینه و زمان از شاخص‌های مهم تاثیرگذار بر نقاط کنترل استراتژیک آن محسوب نشود. بها دادن به این دو شاخص و تمرکز بر روی آنها به جای پرداختن به شاخص‌های متعدد به کاهش چشمگیری هزینه طراحی یک سیستم کنترل می‌انجامد. تکنیک مورد استفاده به منظور مدیریت زمان و هزینه، مدیریت پروژه [۱۵] است.

به طور کلی یک پروژه فرآیند منحصر به فردی است شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ و کنترل شده، دارای شروع و پایان مشخص، به قصد دستیابی به برخی از خواسته‌ها در محدوده زمان، هزینه و منابع.

به‌کارگیری مفاهیم و تکنیک‌های نوین مدیریت پروژه باعث تعالی و بهره‌وری هر چه بیشتر پروژه‌ها می‌گردد. از ویژگی‌های یک پروژه می‌توان به منحصر به فرد بودن و تشکیل شدن از فازهای غیرتکراری از فعالیت‌ها و فرآیندها، عدم قطعیت و ریسک‌پذیری، دارای نتایج مشخص قابل اندازه‌گیری، برخورداری از تاریخ شروع و پایان برنامه‌ریزی شده با محدودیت‌های روشن هزینه و منابع، برخورداری از پرسنل سازمانی که موقتاً به پروژه تخصیص داده می‌شوند نام برد. [۱۶]

۷. الگوبرداری یا مطالعه تطبیقی بر مبنای تحلیل پوششی داده‌ها

تحلیل پوششی داده‌ها [۱۷] یک روش برنامه‌ریزی ریاضی برای ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم‌گیری است، آن هم با این فرض اولیه که واحدهای تصمیم‌گیری، نهادهای مشابهی برای تولید ستاندهای مشابه به کار می‌گیرند. [۱۸] هدف تحلیل پوششی داده‌ها تعیین کارایی یک سیستم یا واحد تصمیم‌گیری از طریق فرآیند چگونگی تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها است.

به طور کلی تحلیل پوششی داده‌ها بر مبنای نوع بازده به مقیاس واحد تصمیم‌گیرنده مورد ارزیابی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود، مدل‌های با بازده به مقیاس ثابت و مدل‌های با بازده متغیر. در هر کدام از این مدل‌ها نیز دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه‌های ورودی محور و خروجی محور.

الف) کاهش دادن نهادهای بدون کاهش در ستاندها تا رسیدن بر

روی مرز کارایی. این نگرش را ماهیت نهادهای بهبود عملکرد یا سنجش کارایی با ماهیت ورودی محور (نهاده‌گرا) می‌نامند.

ب) افزایش دادن ستاندها تا رسیدن بر روی مرز کارایی، بدون جذب نهادهای بیشتر، این نگرش را ماهیت ستاندهای بهبود عملکرد یا سنجش کارایی با ماهیت خروجی محور (ستانده‌گرا) می‌نامند.

بنابراین تمامی مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها را می‌توان با دو دیدگاه ورودی و یا خروجی محور حل نمود. [۱۸]

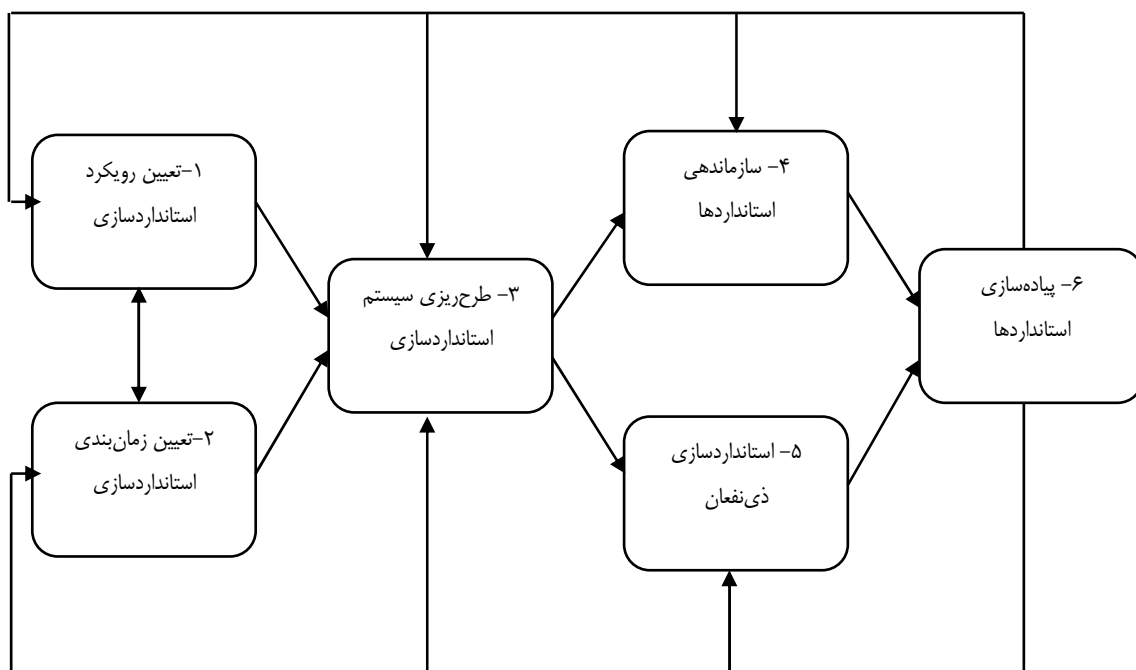
۸. جمع‌بندی و تعیین شاخص‌های کلی استانداردهای نمایشگاهی

با توجه به مطالب عنوان شده گام‌های تعیین و اجرای استانداردهای نمایشگاهی با تعیین رویکرد استانداردسازی آغاز و مطابق نمودار (۵) شش گام پیاده‌سازی می‌گردد.

مطالعات در زمینه تعیین شاخص‌های کلی استانداردسازی نمایشگاهها منجر به تعیین این شاخص‌ها در شش حوزه مطرح شده در چارت بالا گردید. به گونه‌ای که در تعیین رویکرد طرح‌ریزی استانداردها، شاخص‌هایی چون کنترل اداری، کنترل اقتصادی و کنترل فرهنگی مدنظر قرار گرفت. در مورد تعیین زمانبندی، به شاخص‌های کنترلی آینده نگر، سکانی و بازخوردی توجه گردید. شاخص‌های مطرح شده برای طرح‌ریزی سیستم، شامل: اهداف استانداردسازی، زمینه‌های اصلی عملکرد، نقاط کنترل استراتژیک، نتایج مورد انتظار، شاخص‌های تاثیرگذار، استانداردهایی برای پیش‌بینی و سنجش نتایج و شبکه اطلاعاتی برای بازخورد نتایج است. در خصوص سازماندهی استانداردها شاخص‌هایی چون چارت سازمانی، مکانیزم‌های هماهنگی افقی و بهبود ساختار مدنظر قرار گرفت. به منظور استانداردهای ذی‌نفعان نمایشگاهی شاخص‌های در نظر گرفته در چهار گروه صاحبان نمایشگاهی، مجریان، مشارکت‌کنندگان (غرفه‌داران) و بازدیدکنندگان مورد توجه قرار گرفت و بالاخره در مورد ابزارها و تکنیک‌های پیاده‌سازی این استانداردها از مدیریت کیفیت، پویایی سیستم، مدیریت منابع و زمان و الگوبرداری یا مطالعه تطبیقی

DEA بهره گرفته خواهد شد. این شاخص‌ها به همراه تعریف

عملیاتیشان در جدول (۴) آورده شده است.



نمودار ۵ - مدل استاندارد سازی خدمات نمایشگاهی

جدول ۴ - شاخص‌های کلی استانداردهای نمایشگاهی

تعریف عملیاتی	شاخص‌های کلان	ابعاد استانداردسازی
مدیر یا ناظر بر آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی تاکید دارد.	کنترل اداری	تعیین رویکرد طرح‌ریزی سیستم کنترل
مدیر یا ناظر بر مکانیسم‌های خارجی بازار، رقابت قیمت و سهم بازار تاکید دارد. این شاخص‌ها ابزاری برای اوست که میزان انحراف عملکردی از اهداف از پیش تعیین شده را محاسبه کند.	کنترل اقتصادی	
این سیستم کنترلی بر تیم سازی، توانمندسازی کارکنان، رفتار کارکنان، ارزش‌ها، هنجارها و سایر جوانب فرهنگی تاکید دارد و مدیر یا ناظر برای آن معنی ندارد. در این نوع کنترل هر فرد به خود کنترلی می‌پردازد و نیازمند مدیر یا ناظر نیست.	کنترل فرهنگی	
مدیر یا ناظر در این کنترل بر پیش بینی و جلوگیری از بروز مشکل آنهم پیش از آغاز عملیات تاکید دارد. او سعی دارد زمینه انجام فعالیت را به گونه‌ای آماده سازد که اهداف صد در صد تحقق یابند.	کنترل آینده نگر	تعیین زمان بندی کنترل
در این نوع کنترل، مدیر یا ناظر بر جلوگیری از انحراف از برنامه‌ها در حین اجرای کار و عملیات تاکید دارد. او در حین عملیات هر لحظه که احساس کند از اهداف از پیش تعیین شده فاصله می‌گیرد دست به اقدامات اصلاحی می‌زند.	کنترل سکانی	
در این کنترل مدیر یا ناظر صبر می‌کند تا کار به انجام رسد پس از آن نتیجه را رصد می‌کند و میزان انحراف از اهداف از پیش تعیین شده را اندازه می‌گیرد. او بر دلایل انحراف از عملکرد پیش بینی شده و اصلاح عملیات بعدی تاکید دارد.	کنترل بازخوردی	
افزایش کیفیت، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و ...	اهداف استانداردسازی	طرح‌ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی
هرگونه تعریف، دسته‌بندی یا اولویت‌بندی بخش‌ها یا واحدهای سازمانی که در فرآیند برگزاری نمایشگاه درگیر هستند و مهمترین فعالیت‌های آنان	زمینه‌های اصلی عملکرد	
هرگونه تعریف، دسته‌بندی یا اولویت‌بندی از فعالیت‌های کلیدی که عدم انجام آن یا بد انجام دادن آن به فعالیت‌های دیگر لطمه می‌زند	نقاط کنترل استراتژیک	

تعریف عملیاتی	شاخص های کلان	ابعاد استانداردسازی
هرگونه هدفهای قابل سنجش و ضرب الاجلهای واقعی که برای نقاط کنترل استراتژیک تعیین می شود.	نتایج مورد انتظار	
متغیرهایی که به طور مستقیم بر اهداف تعیین شده در مرحله پیشین تاثیر می گذارند.	شاخص های تاثیرگذار	
تعیین مقادیر کمیته به عنوان مبنا و معیار برای شاخص ها، برای دستیابی به اهداف مورد انتظار	استانداردهایی برای پیش بینی و سنجش نتایج	
ابزارها، تکنولوژی ها، روش ها و زیرسیستم های جمع آوری داده و دریافت گزارش از سیستم کنترل یا فرآیند استانداردسازی.	شبکه اطلاعاتی برای بازخور نتایج	
نمایش ارتباطات رسمی میان بخش ها و واحدهای درگیر در فرآیند استانداردسازی.	چارت سازمانی	
هرگونه زیرسیستم، فعالیت، تکنولوژی مانند فناوری اطلاعات، در نظر گرفتن عضو مشترک، تشکیل تیم کاری یا کارگروه به منظور هماهنگی میان واحدهای سازمانی درگیر در بحث استانداردسازی.	مکانیزم های هماهنگی افقی	سازماندهی و ساختار سیستم کنترل یا استانداردسازی
هرگونه فعالیت کوچک سازی، تجدید ساختار، مهندسی مجدد، برون سپاری و توانمندسازی در راستای ارتقا یا پیاده سازی سیستم کنترل یا استانداردسازی.	بهبود ساختار	
هرگونه مبنا، معیار یا شاخصی که به منظور احراز یا رتبه بندی صلاحیت صاحبان مراکز نمایشگاهی بکار می رود.	استانداردسازی صاحبان مراکز نمایشگاهی	
هرگونه مبنا، معیار یا شاخصی که به منظور احراز یا رتبه بندی صلاحیت مجریان مراکز نمایشگاهی بکار می رود.	استانداردسازی مجریان نمایشگاهی	استانداردسازی ذی نفعان نمایشگاهی
هرگونه مبنا، معیار یا شاخصی که به منظور احراز یا رتبه بندی مشارکت کنندگان مراکز نمایشگاهی بکار می رود.	استانداردسازی مشارکت کنندگان	
هرگونه مبنا، معیار یا شاخصی که به منظور احراز یا رتبه بندی بازدیدکنندگان مراکز نمایشگاهی به کار می رود.	استانداردسازی بازدیدکنندگان	
تعیین نقاط کنترل استراتژیک و اهداف مورد انتظار بر مبنای ابعاد کیفیتی مطرح در مدل های کیفیتی نظیر ایزو یا پاراسارمان، رضایت مداری و ...	مدیریت کیفیت	
روش نمایش ارتباط میان شاخص های تاثیرگذار با یکدیگر.	پویایی سیستم	ابزارها و تکنیک های مورد استفاده
روش نمایش ارتباط میان نقاط کنترل استراتژیک با یکدیگر بر اساس شاخص های مصرف منابع و زمان.	مدیریت منابع و زمان	
	الگوبرداری یا مطالعه تطبیقی DEA	

منبع: حاصل از تحقیق

۷. Restructuring.

۸. Reengineering.

۹. Agency Theory.

۱۰. Risk Aversion.

۱۱. Hobbs & Young, ۲۰۰۰.

۱۲. Daft R. L., ۲۰۰۱.

۱۳. System Dynamic.

۱۴. طلوعی اشلقی و بیگلری، ۱۳۸۹.

۱۵. Project Management.

۱۶. مهندسین مشاور ره پرداز، ۱۳۸۴، ص. ۷.

۱۷. DEA.

۱۸. مهرگان، ۱۳۸۳.

پی نوشت

۱. دفتر برنامه ریزی و فناوری اطلاعات سازمان استاندارد ایران،

۱۳۸۸، ص. ۳.

۲. Daft & Norman, The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation, ۱۹۸۴.

۳. Robbins, ۲۰۰۹.

۴. استونر، فریمن و گیلبرت، ۱۳۸۹.

۵. Daft R., Fundamentals of Organizational Structure, ۲۰۰۴.

۶. Downsizing.

منابع

- مهندسين مشاور ره پردا. استاندارد مدیریت پروژه ISO ۱۰۰۰۶ و مقایسه آن با استاندارد PMBOK. تهران: چاپ شهر، ۱۳۸۴.
- Daft, R. *Fundamentals of Organizational Structure*. Thomson, ۲۰۰۴.
- Daft, R. L. *Organization Theory and Design* (۷ ed.). Ohio: South-western, ۲۰۰۱.
- Daft, R., & Norman, m. The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. ۱۰(۱), ۴۳-۶۴, ۱۹۸۴.
- Hobbs, J. E., & Young, L. M. Closer Vertical Co-Ordination in Agri-Food Supply Chains: a Conceptual Framework and Some Preliminary Evidence. *Supply Chain Management*, ۵(۳), ۱۳۱-۱۴۲, ۲۰۰۰.
- Robbins. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Pearson Education, ۲۰۰۹.

- استونر، ج. ا.، فریمن، ا.، و گیلبرت، د. مدیریت: سازماندهی، رهبری و کنترل. (اعرابی، و پارسائیان، مترجم) دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹.
- دفتر برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات سازمان استاندارد ایران. تقویت و توسعه نظام استاندارد ملی. تهران: سازمان استاندارد ایران، فروردین ۱۳۸۸.
- طلوعی اشلقی، ع.، و بیگلری، ا. ارائه یک مدل پویا برای شبیه‌سازی کارت امتیاز متوازن با هدف دستیابی به استراتژی‌های کارآمد. *حسابداری مدیریت*، ۸۹-۱۰۳، ۱۳۸۹.
- مهرگان، م. مدل‌های کمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها (تحلیل پوششی داده‌ها). تهران: دانشکده مدیریت، ۱۳۸۳.

