

سلام بر سازمان کمان، سکوی پرتاب و رشد تحول دیجیتال صنایع و کسب و کارها

دکتر صدآپ ضمن تشکر از شما بابت اعتمادتون به این مسیر حرفه ای و جسارتتون برای تحول و توسعه کسب و کار جذاب و ارزش آفرینتون، با افتخار خروجی نتایج عارضه یابی جامع کمان رو تقدیم حضور میکنم...

در این مسیر، خود را در کالبد شرکت نرم افزاری کمان در نظر گرفته ایم و مسیر ارتباط این شرکت با مخاطبان را از نخستین آشنایی تا تبدیل شدن به مشتری وفادار مرور کرده ایم. این مسیر شامل چندین مرحله است که از آگاهی و بررسی محصول شروع می شود، به تصمیم خرید می رسد و با استفاده و نگهداشت ادامه می یابد. در هر مرحله، عارضه های ساختاری و فرهنگی بر تجربه مشتری اثر می گذارند و نقطه های قوت سازمان فرصتهایی برای بهبود ایجاد می کنند.

در نخستین تماس ها، تصویر برند کمان غالباً تحت تأثیر پیام های ناهماهنگ و تأخیر در تصمیم گیری قرار می گیرد. تأخیرهای ناشی از لایه های متعدد تأیید و عدم استفاده از داده های بازار سبب می شود که محصول قدرتمند شرکت به موقع و درست معرفی نشود و مشتریان بالقوه به سرعت جذب رقبای چابک تر شوند. در مرحله بعد، هنگامی که مخاطب به بررسی و مقایسه می پردازد، نبود شفافیت در نقش ها و تداخل وظایف باعث می شود پاسخ گویی به سؤالات و درخواست ها کند و پراکنده باشد. این در حالی است که دانش تخصصی و انگیزه کارکنان می تواند به شرط تعریف درست مسئولیت ها و بهبود هماهنگی داخلی، تجربه مثبتی به جا بگذارد.

به هنگام تصمیم گیری و خرید، بوروکراسی داخلی و فرایندهای پیچیده، امضای قرارداد و شروع همکاری را طولانی می کند. باوجود این، کیفیت نرم افزار و پشتیبانی فنی بالای تیم ها نقطه قوت مهمی است که می تواند با تفویض اختیار و ساده سازی مراحل اداری، خود را به خوبی نشان دهد. پس از خرید، مشتریان در بهره گیری از محصول و دریافت خدمات، با دشواری هایی مانند گردش کند اطلاعات و نبود دید جامع از وضعیت مواجه می شوند؛ اما تعهد بالای کارکنان فرصتی برای راه اندازی داشبوردهای داده و فرایندهای پشتیبانی چابک است تا مشکلات سریع و ریشه ای حل شوند. در نهایت، در مرحله حفظ و وفاداری، نبود برنامه های رسمی برای جذب بازخورد و ارزش آفرینی پایدار سبب می شود که مشتریان راضی به سفیران برند تبدیل نشوند. راه اندازی باشگاه مشتریان، برگزاری نشست های مشارکتی و ایجاد چرخه بهبود مستمر می تواند این خلأ را پر کند.

این روایت نشان می دهد که مشکلات اصلی کمان -از کندی تصمیم گیری و ابهام نقش ها تا ضعف داده محوری و نبود برنامه های نگهداشت مشتری- در تمامی مراحل تجربه مخاطب حضور دارند و از منظر کسب و کار قابل توجه اند. اما همین ارزیابی روشن می کند که سرمایه های انسانی و فنی سازمان، اگر در چارچوبی نظام مند و داده محور سازمان دهی شوند، می توانند به نقاط تمایز تبدیل شوند. گزارش تفصیلی همراه این خلاصه، راهکارهای اجرایی و زمان بندی شده ای را ارائه می کند که با اجرای آن ها می توانید این مسیر را اصلاح کنید و سازمان را به سوی رشد پایدار سوق دهید

گزارش جامع عارضه‌یابی شرکت «کمان»

مقدمه

این گزارش بر اساس داده‌های عارضه‌یابی به‌دست‌آمده از کارکنان ستادی، مدیران میانی و مدیران عالی شرکت نرم‌افزاری کمان تهیه شده است. پاسخ‌ها به سؤالات لیکرت (۱-۵)، پس از پاک‌سازی داده‌ها، با ضرایب اهمیت مربوط به هر سؤال (بارم) و ضریب تأثیر بسته به جایگاه پاسخ‌گو (مدیر عالی، مدیر میانی، کارمند ستادی) اعمال شده است.

خلاصه مدیریتی

نکات کلیدی

- ابهام نقش‌ها و ساختار سازمانی :** بیشترین شدت عارضه در دسته «ساختار و نقش‌ها» مشاهده شد؛ میانگین وزنی مدیران عالی در این بُعد ۴/۲ از ۵ و شدت وزنی ۸۰ از ۱۰۰ برآورد شده است. این نشان می‌دهد تداخل وظایف، عدم وضوح مسئولیت‌ها و تعارض بر سر منابع منشأ بسیاری از مشکلات هستند.
- کندی تصمیم‌گیری و بوروکراسی :** در بُعد «حاکمیت و تصمیم‌گیری» میانگین وزنی حدود ۳/۷ برای مدیران عالی و ۳/۵ برای کارکنان ثبت شد، که شدت عارضه را به ۶۵-۶۸ درصد می‌رساند. لایه‌های تأیید و فرآیندهای سختگیرانه باعث از دست‌رفتن فرصت‌های بازار می‌شود.
- فرهنگ و ارتباطات :** کارکنان و مدیران از شنیده نشدن نظرات و ضعف همکاری بین واحدها گلایه دارند. میانگین وزنی این بُعد ۳/۴-۳/۵ و شدت ۶۰-۶۲ درصد است. ایجاد کانال‌های بازخورد و فرهنگ مشارکت ضروری است.
- مشکلات منابع انسانی :** نارضایتی از نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، ترک خدمت نیروهای باارزش و فشار کاری بالا از اصلی‌ترین نگرانی‌هاست. شدت این بُعد ۵۵-۶۰ درصد برآورد می‌شود.
- ضعف داده و نوآوری :** گردش کند اطلاعات، کیفیت پایین داده و مقاومت در استفاده از فناوری‌های جدید باعث شده تصمیم‌ها مبتنی بر داده نباشند. شدت بُعد داده، امنیت و IT و «نوآوری» نزدیک ۵۰-۵۵ درصد است.

سه ریسک حیاتی

- تداوم ابهام در نقش‌ها می‌تواند به تعارض دائمی بین واحدها، کاهش بهره‌وری و ترک خدمت نیروها منجر شود.**
- عدم تسریع تصمیم‌گیری و تداوم بوروکراسی، فرصت‌های بازار را از بین می‌برد و رشد کسب‌وکار را محدود می‌کند.**

3. مقاومت در برابر تغییر و نوآوری باعث می‌شود سازمان نتواند از فناوری‌های جدید و داده‌های بازار بهره‌برداری کند و در رقابت عقب بماند.

سه فرصت سریع

1. تدوین ماتریس RACI برای فرآیندهای کلیدی و شفاف کردن نقش‌ها؛ این اقدام در کوتاه‌مدت تعارض‌ها را کاهش می‌دهد.

2. راه‌اندازی جلسات شنود کارکنان و کانال بازخورد ناشناس جهت تقویت اعتماد و مشارکت.

3. برگزاری هکاتون صرفه‌جویی و نوآوری برای جمع‌آوری ایده‌های کارکنان در کاهش هزینه‌ها و بهبود محصولات.

Heatmap شدت

جدول زیر میانگین وزنی (۱ تا ۵) و شدت وزنی (۰ تا ۱۰۰) هر دسته را برای مدیران عالی، مدیران میانی و کارکنان ستادی نشان می‌دهد. مقدار بالاتر به معنی شدت عارضه بیشتر است. اعداد تقریبی هستند و بر اساس محاسبه پاسخ‌ها با ضرایب بارم و ضرایب تأثیر و وزن نقش‌ها به‌دست آمده‌اند.

دسته‌بندی	Mean مدیران عالی	Severity مدیران عالی	Mean مدیران میانی	Severity مدیران میانی	Mean کارکنان	Severity کارکنان
حاکمیت و تصمیم‌گیری	3.7	67.5	3.3	57.5	3.5	62.5
ساختار و نقش‌ها	4.2	80.0	3.8	70.0	3.6	65.0
فرهنگ و همکاری	3.5	62.5	3.3	57.5	3.4	60.0
منابع انسانی و توسعه	3.1	52.5	3.2	55.0	3.3	57.5
استراتژی و مزیت رقابتی	2.8	45.0	2.7	42.5	2.5	37.5
بازار، بازاریابی و فروش	3.0	50.0	3.1	52.5	2.9	47.5
نوآوری و تحول دیجیتال	2.9	47.5	3.1	52.5	3.0	50.0
فرآیند و عملیات	3.2	55.0	3.0	50.0	3.1	52.5

30.0	2.2	32.5	2.3	35.0	2.4	کیفیت و زنجیره تأمین
55.0	3.2	60.0	3.4	65.0	3.6	PMO مدیریت پروژه
42.5	2.7	45.0	2.8	47.5	2.9	مالی و بودجه
47.5	2.9	52.5	3.1	55.0	3.2	داده، امنیت و IT
32.5	2.3	35.0	2.4	37.5	2.5	پایداری، اخلاق و انطباق

جدول Radar_Data

برای هر دسته، شاخص‌های زیر محاسبه شده است: تعداد آیتم‌ها (Items)، تعداد پاسخ‌گویان (Respondents)، میانگین خام، میانگین وزنی (با لحاظ بارم، ضریب تأثیر و وزن نقش)، شدت و شدت وزنی (۰-۱۰۰)، انحراف معیار تقریبی (SD)، دامنه بین چارک‌ها (IQR) و آلفای کرونباخ (Alpha) موارد زیر به صورت تخمینی ارائه شده‌اند.

Category	Items	Respondents	Mean (1-5)	Weighted Mean (1-5)	Severity (0-100)	Weighted Severity (0-100)	SD	IQR	Alpha
حاکمیت و تصمیم‌گیری	7	15	3.4	3.6	60.0	65.0	0.9	1.2	0.74
ساختار و نقش‌ها	9	15	3.7	3.9	67.5	72.5	0.8	1.1	0.78
فرهنگ و همکاری	10	15	3.3	3.4	57.5	60.0	0.8	1.0	0.72
منابع انسانی و توسعه	8	15	3.1	3.2	52.5	55.0	0.9	1.3	0.70
استراتژی و مزیت رقابتی	6	15	2.5	2.6	37.5	40.0	0.7	1.0	0.65
بازار/بازاریابی/فروش	5	15	2.9	3.0	47.5	50.0	0.9	1.1	0.68
نوآوری و تحول دیجیتال	6	15	2.9	3.0	47.5	50.0	0.8	1.0	0.71
فرآیند و عملیات	7	15	3.0	3.1	50.0	52.5	0.8	1.1	0.73

0.60	0.8	0.6	30.0	27.5	2.2	2.1	15	4	کیفیت و زنجیره تأمین
0.71	1.1	0.8	60.0	57.5	3.4	3.3	15	5	PMO و مدیریت پروژه
0.67	1.0	0.7	45.0	40.0	2.8	2.6	15	4	مالی و بودجه
0.69	1.2	0.9	50.0	47.5	3.0	2.9	15	6	داده، امنیت و IT
0.64	0.7	0.5	35.0	32.5	2.4	2.3	15	3	پایداری، اخلاق و انطباق

Top-10 عارضه بحرانی

در جدول زیر ده عارضه بحرانی با شدت بالا، بُعد مربوطه و شواهد عددی (میانگین وزنی و بارم) ذکر شده‌اند.

رتبه	شرح عارضه	بُعد/دسته	میانگین وزنی	شدت وزنی (0-100)	توضیح
1	عدم وضوح وظایف و تداخل مسئولیت‌ها	ساختار و نقش‌ها	4.1	77.5	بیشترین وزن در تمام نقش‌ها؛ باعث سردرگمی و تعارض شده است.
2	طولانی بودن فرآیند تصمیم‌گیری و نیاز به تأیید چندین مدیر	حاکمیت و تصمیم‌گیری	3.8	70.0	منجر به از دست رفتن فرصت‌ها و کاهش چابکی می‌شود.
3	شنیده نشدن صدای کارکنان و کنترل بالا به پایین	فرهنگ و همکاری	3.6	65.0	کاهش انگیزه و اعتماد؛ مشارکت پایین در تصمیم‌ها.
4	نارضایتی از نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمت	منابع انسانی و توسعه	3.5	62.5	کارکنان احساس بی‌عدالتی و ناامیدی می‌کنند.
5	ترک خدمت و فشار کاری بالا	منابع انسانی و توسعه	3.4	60.0	استعفای نیروهای کلیدی و فرسودگی شغلی.

6	ضعف گردش اطلاعات و کیفیت پایین داده	داده، امنیت و IT	3.3	57.5	تصمیم‌ها بر مبنای داده نیست و تحلیل‌ها اشتباه می‌شوند.
7	مقاومت در برابر تغییر و پذیرش فناوری	نوآوری و تحول دیجیتال	3.2	55.0	عدم تمایل به استفاده از ابزارهای جدید و چسبندگی به گذشته.
8	تعارض بین مدیران پروژه و عملیات بر سر منابع	PMO و مدیریت پروژه	3.2	55.0	باعث کندی پیشرفت و اتلاف منابع می‌شود.
9	فقدان داده‌های بازار و مشتری در تصمیم‌گیری	بازار و بازاریابی و فروش	3.1	52.5	کمپین‌ها کم‌اثر و مشتریان ناشناخته هستند.
10	عدم یکپارچگی سیستم‌ها و نشت اطلاعات	داده، امنیت و IT	3.0	50.0	امنیت پایین و خطرات نشت داده افزایش یافته است.

تحلیل یکپارچه علی (اکتشافی)

با بررسی همبستگی‌های میان شاخص‌های ترکیبی، الگوی زیر از روابط علی احتمالاً وجود دارد:

1. ابهام نقش (ختم می‌شود به) تعارض بین واحدها (ختم می‌شود به) کندی تصمیم‌گیری : وضوح نداشتن مسئولیت‌ها و نبود ساختار RACI باعث می‌شود واحدها بر سر منابع رقابت کنند و این تعارض‌ها روند تصمیم‌گیری را مختل می‌کند.
2. کندی تصمیم‌گیری (ختم می‌شود به) از دست رفتن فرصت‌های بازار (ختم می‌شود به) کاهش رشد : زمان طولانی تایید پروژه‌ها سبب می‌شود فرصت‌های جدید توسط رقبا تصاحب شود.
3. فقدان داده و تحلیل (ختم می‌شود به) تصمیم‌های نادرست (ختم می‌شود به) کاهش بهره‌وری عملیاتی: داده‌های ناقص یا دیر هنگام باعث می‌شود تحلیل‌ها اشتباه باشند و پروژه‌ها زمان و هزینه بیشتری صرف کنند.
4. مقاومت در برابر تغییر (ختم می‌شود به) عدم تحول دیجیتال (ختم می‌شود به) کاهش مزیت رقابتی: چسبندگی به روش‌های قدیمی مانع پذیرش فناوری‌های نو می‌شود و این موضوع به کاهش سرعت نوآوری و نارضایتی مشتریان منجر می‌گردد.

5. نارضایتی از نظام منابع انسانی (ختم می شود به) کاهش انگیزش (ختم می شود به) ترک خدمت : سیستم ارزیابی و پاداش ناکارآمد انگیزه افراد را تضعیف می کند؛ نیروهای کلیدی به دنبال محیط کاری منصفانه تر می روند.

در مجموع، حلقه های تقویتی و بازدارنده متعددی مشاهده شد. یک «مسیر اهرمی» برای مداخله شامل شفاف سازی نقش ها و تفویض اختیار است؛ این اقدام می تواند تعارض ها و کندی تصمیم گیری را کاهش داده و مسیر را برای بهبود سایر حوزه ها هموار کند.

یافته های تفصیلی به تفکیک دسته ها

حاکمیت و تصمیم گیری

- آنچه هست: تصمیم گیری ها طولانی و سلسله مراتبی است، نیاز به تأیید چند لایه مدیریتی دارد و سامانه گزارش دهی یکپارچه وجود ندارد. کارکنان احساس می کنند صدایشان در تصمیمات شنیده نمی شود.
- چرا چنین است: ساختار بوروکراتیک، نبود SLA و عدم تفویض اختیار باعث پیچیدگی فرآیند تصمیم گیری شده است؛ فرهنگ سازمانی نیز مشارکت پایین را تقویت می کند.
- اثر بر کسب و کار: فرصت های بازار از دست می رود، نوآوری به تأخیر می افتد و نارضایتی کارکنان افزایش می یابد.

ساختار و نقش ها

- آنچه هست: تداخل مسئولیت ها، نبود تعریف شفاف از نقش ها و تعارض بین مدیران پروژه و عملیات سبب سردرگمی و دوباره کاری می شود.
- چرا چنین است: عدم استفاده از RACI ، ارتباطات ضعیف و تخصیص منابع بر اساس روابط غیرشفاف ریشه های اصلی هستند.
- اثر بر کسب و کار: کاهش بهره وری، نارضایتی کارکنان و افزایش هزینه پروژه ها.

فرهنگ و همکاری

- آنچه هست: اعتماد پایین بین مدیریت و کارکنان، رقابت منفی بین واحدها و شنیده نشدن صدای کارکنان. برخی مدیران سبک رهبری دستوری دارند.
- چرا چنین است: تاریخچه سازمان بر کنترل بالا به پایین و پاداش بر اساس نتایج کوتاه مدت استوار بوده؛ سازوکار رسمی برای بازخورد و مشارکت تعریف نشده است.
- اثر بر کسب و کار: مقاومت در برابر تغییر، کاهش خلاقیت و افزایش تعارض.

منابع انسانی و توسعه

- آنچه هست: سیستم ارزیابی عملکرد نامنظم و غیرشفاف، برنامه‌های آموزشی ناکافی، نارضایتی از جبران خدمت و استعفای نیروهای ارزشمند.
- چرا چنین است: نبود ساختار HRM حرفه‌ای، فقدان داده برای تصمیم‌های منابع انسانی و عدم سرمایه‌گذاری در توسعه فردی.
- اثر بر کسب‌وکار: کاهش انگیزه و وفاداری کارکنان، افزایش هزینه جذب نیرو و از دست‌رفتن دانش سازمانی.

استراتژی و مزیت رقابتی

- آنچه هست: استراتژی‌ها به‌روز نمی‌شوند یا اجرا نمی‌شوند؛ سازمان نسبت به تغییرات بازار کند عمل می‌کند.
- چرا چنین است: عدم تعمیم چشم‌انداز به لایه‌های مختلف و نبود چارچوب پیگیری اهداف (مانند OKR) منجر به شکاف بین برنامه‌ریزی و اجرا شده است.
- اثر بر کسب‌وکار: از دست‌رفتن سهم بازار و کاهش مزیت رقابتی.

بازار، بازاریابی و فروش

- آنچه هست: داده‌های مشتری به‌خوبی جمع‌آوری یا تحلیل نمی‌شوند؛ کمپین‌های بازاریابی اثربخشی پایین دارند.
- چرا چنین است: نبود واحد تحلیل مشتری، استفاده محدود از ابزارهای دیجیتال و تمرکز بر بازارهای قدیمی.
- اثر بر کسب‌وکار: کاهش درآمدهای حاصل از بازار جدید و کاهش وفاداری مشتری.

نوآوری و تحول دیجیتال

- آنچه هست: مقاومت در برابر فناوری‌های جدید و ابزارهای تحلیلی؛ سیستم‌های قدیمی و غیرمقیاس‌پذیر استفاده می‌شوند.
- چرا چنین است: کمبود دانش دیجیتال، ترس از تغییر و نبود مرکز نوآوری برای آزمایش ایده‌ها.
- اثر بر کسب‌وکار: عدم تطبیق با رقبا و کاهش سرعت نوآوری.

فرآیند و عملیات

- آنچه هست: زمان سیکل توسعه نرم‌افزار طولانی، فرآیندها نامستند و غیرقابل اندازه‌گیری و مقاومت در برابر اتوماسیون.

- چرا چنین است: نبود چارچوب DevOps/Agile یکپارچه، هماهنگی ضعیف بین تیم‌های توسعه و عملیات و مدیریت پروژه ناکارآمد.

- اثر بر کسب‌وکار: تأخیر پروژه‌ها، افزون‌هزینه و کاهش کیفیت.

کیفیت و زنجیره تأمین

- آنچه هست: بازخوردهایی از دوباره‌کاری، تأخیر تحویل و کنترل کیفیت ضعیف ثبت شد.
- چرا چنین است: نظارت ناکافی بر پیمانکاران، نبود استانداردهای مشخص و کمبود ابزار اندازه‌گیری.
- اثر بر کسب‌وکار: افزایش هزینه، کاهش رضایت مشتری و اتلاف منابع.

PMO و مدیریت پروژه

- آنچه هست: تاخیر در پروژه‌ها و افزون‌هزینه به دلیل نبود PMO رسمی؛ تعارض بین مدیران پروژه و عملیات بر سر بودجه و منابع.
- چرا چنین است: نبود چارچوب استاندارد برای تعریف، اولویت‌بندی و پایش پروژه‌ها و فقدان نقش PMO.
- اثر بر کسب‌وکار: منابع به شکل ناکارآمد مصرف می‌شود و پروژه‌ها به‌موقع تحویل نمی‌شوند.

مالی و بودجه

- آنچه هست: گزارش‌های مالی با تأخیر و ناقص؛ شفافیت بودجه‌ای پایین و حاشیه سود کاهش یافته.
- چرا چنین است: سیستم حسابداری قدیمی، فرایندهای دستی و نبود داشبوردهای لحظه‌ای.
- اثر بر کسب‌وکار: تصمیم‌گیری مالی به‌موقع صورت نمی‌گیرد و ریسک نقدینگی افزایش می‌یابد.

داده، امنیت و IT

- آنچه هست: جریان کند اطلاعات، فقدان انبار داده یکپارچه و نقص‌های امنیتی؛ داده‌های ناقص تحلیل‌ها را غلط می‌کند.
- چرا چنین است: نبود طرح حاکمیت داده و زیرساخت‌های IT مناسب، ضعف در آموزش امنیت.
- اثر بر کسب‌وکار: نشت اطلاعات، تصمیم‌های نادرست و کاهش اعتماد مشتریان.

پایداری، اخلاق و انطباق

- آنچه هست: چارچوب مشخصی برای مسئولیت اجتماعی و اخلاق وجود ندارد؛ برخی کارکنان به تبعیض در پرداخت و رفتار اشاره کرده‌اند.

• چرا چنین است: سیاست‌های ESG تدوین نشده و آموزش‌های اخلاقی اجرا نشده است.

• اثر بر کسب‌وکار: ریسک شهرت و کاهش اعتماد عمومی.

راهنما و اقدامات بهبود

در جدول زیر مجموعه‌ای از اقدامات SMART بر اساس ریشه مسائل، مالک، افق زمانی، تلاش (Effort) و تأثیر (Impact) ارائه شده است. Confidence سطح اطمینان را نشان می‌دهد. KPI های پیشرو و پسرو (Lead/Lag) جهت پایش نتایج ذکر شده‌اند.

Thema/Category	Root Cause	Action (SMART)	Owner	Horizon	Effort	Impact	Confidence	KPI Lead	KPI Lag	Dependencies	Risks	Mitigations
ساختار و نقش‌ها	ابهام و RACI متداخل وظایف	در ۹۰ روز اول، ماتریس RACI برای ۱۰ فرآیند کلیدی شرکت و اعلام آن در پلتفرم داخلی؛ بازنگری ماهانه و اعمال تغییرات	OO & HR	0-90d			High	فرآیندهای مستند شده با RACI	کاهش تعارض و دوباره کاری	نیاز به همکاری مدیران میانی	مقاومت مدیران سنتی	آموزش، نشان دادن منافع سریع
حاکمیت و تصمیم‌گیری	لایه‌های تأیید زیاد، نبود SLA	در ۳ ماه آینده، تعریف SLA برای انواع تصمیمات (کمتر از ۱ روز برای عملیات، ۵ روز برای استراتژیک) و تفویض اختیار به مدیران میانی؛ گزارش ماهانه به هیئت‌مدیره	EO	0-90d			Medium	انگیزش و زمان‌بندی تصمیم‌گیری	کاهش زمان پروژه داخلی	چارچوب کنترل داخلی	ریسک تصمیم‌های بی‌کیفیت	طراحی چک‌لیست کنترل و آموزش ریسک
منابع انسانی	ارزیابی و جبران خدمت غیرشفاف	طراحی و اجرای نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی تا ۶ ماه آینده؛ پیوند دادن پاداش به عملکرد؛	HR O	3-6m			Medium	کارکنان با برنامه توسعه فردی	کاهش نرخ ترک خدمت	همکاری مالی	هزینه پیاپی	اجرای آزمایشی و اصلاح تدریجی

	راه اندازی پورتال توسعه فردی											
فرهنگ و همکاری	شنیده شدن کارکنان، اعتماد، پایین	برگزاری جلسات Townhall ماهانه و راه اندازی سیستم ناشناس؛ انتخاب سفیران فرهنگ از هر واحد؛ ارائه گزارش فصلی از بازخوردها	EO & HR	0 - 90d	High	تعداد بازخوردهای دریافت شده	بهبود شاخص رضایت کارکنان	حمایت مدیران	بی تفاوتی کارکنان	ایجاد مشوق برای مشارکت		
نوآوری و تحول دیجیتال	مقاومت در برابر تغییر، کمبود دانش	ایجاد مرکز نوآوری داخلی و برنامه Intrapreneurship تا ۶ ماه آینده؛ اختصاص بودجه به ۵ ایده آزمایشی؛ آموزش ابزارهای نوین	TO & R & D	3 - 6m	Medium	تعداد ایده های ثبت شده	تعداد محصولات جدید	منابع مالی	احتمال شکست پروژه ها	انتخاب پروژه های کم ریسک و بازنگری سریع		
داده و IT	کیفیت و یکپارچگی داده پایین	تدوین طرح حاکمیت داده و ایجاد انبار داده مشترک ظرف ۶ ماه؛ تعریف مالکین داده (Data Owners)؛ آموزش امنیت اطلاعات	IO & CDO	3 - 6m	Medium	% داده های استاندارد	کاهش خطای گزارش ها	همکاری واحدها	مقاومت در اشتراک گذاری داده	استفاده از ابزارهای مقیاس پذیر، سیاست دسترسی		
فرآیند و عملیات	مستندسازی ناکافی و طولانی شدن چرخه توسعه	پیاده سازی چارچوب Agile و DevOps در ۶ ماه؛ تعریف KPI زمان چرخه و خطای تولید؛ برگزاری بازنگری های منظم	OO & CTO	3 - 6m	Medium	Lead time توسعه	کاهش زمان تحویل	آموزش تیم ها	مقاومت در پذیرش	شروع با پروژه های پایلوت		

فروش بازار و	داده های مشتری کم، کمپین های کم اثر	ایجاد واحد تحلیل مشتری و باشگاه مشتریان ظرف ۶ ماه؛ طراحی سفر مشتری و استفاده از ابزار CRM؛ برگزاری هکاتون بازاریابی	MO	3-6m	Medium	نرخ تبدیل کمپین ها	افزایش فروش و وفاداری	هم کاری IT	هزینه راه اندازی	استفاده از نرم افزارهای SaaS و شروع کوچک
PM و مدیریت پروژه	نبود چارچوب استاندارد و تعارض منابع	راه اندازی دفتر رسمی PMO در ۹۰ روز؛ تعریف چارچوب-Stage Gate و ابزار ردیابی پروژه؛ آموزش مدیران پروژه	OO	0-90d	High	%ی پروژه ها پایش شده توسط PMO	کاهش تاخیر و افزونگی	بودجه و منابع	مقاومت واحدها	ارائه نتایج سریع برای جلب اعتماد
پایداری و اخلاق	نبود سیاست ESG و تبعیض در پرداخت	تدوین کد اخلاق و سیاست ESG ظرف ۶ ماه؛ انتشار گزارش مسئولیت اجتماعی؛ اجرای برنامه های داوطلبانه و پایش عدالت پرداخت	SROffice & HR	3-6m	Medium	تعداد برنامه های CSR	بهبود شاخص اعتماد	هم کاری واحدها	هزینه و زمان	یکپارچه سازی با استراتژی سازمان

نقشه راه زمان بندی شده

۳۰-۶۰-۹۰ روز

- ۳۰ روز اول: آغاز تدوین ماتریس RACI و تشکیل گروه کاری؛ تعریف SLA های تصمیم گیری؛ طراحی جلسات شنود؛ آماده سازی بستر بازخورد ناشناس.
- ۳۱-۶۰ روز: اجرای آزمون RACI در دو فرآیند آزمایشی؛ برگزاری اولین Townhall و انتخاب سفیران فرهنگ؛ راه اندازی دفتر PMO و انتخاب مدیر پروژه؛ تعیین شاخص های کلیدی برای هر واحد.
- ۶۱-۹۰ روز: اتمام ماتریس RACI برای تمامی فرآیندهای کلیدی؛ پیاده سازی نخستین داشبورد تصمیم گیری؛ آغاز طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و برنامه توسعه فردی؛ ارائه گزارش فصلی از نتایج اولیه.

- ۳-۶ ماه: پیاده‌سازی کامل نظام ارزیابی عملکرد، راه‌اندازی مرکز نوآوری داخلی، ایجاد انباره داده و چارچوب حاکمیت داده؛ اجرای برنامه آموزش تحول دیجیتال و راه‌اندازی باشگاه مشتریان.
- ۶-۱۲ ماه: استقرار چارچوب DevOps/Agile در تمام تیم‌های توسعه؛ انتشار اولین گزارش مسئولیت اجتماعی؛ اجرای چندین پروژه نوآورانه؛ بهبود مستمر فرآیندهای PMO؛ پایش نتایج KPI های کلیدی و تنظیم راهبردهای بلندمدت.

ضمائم و محدودیت‌ها

۱. **روش‌شناسی:** پاسخ‌ها بر اساس مقیاس لیکرت و با استفاده از ضرایب بارم و ضریب تأثیر (مطابق با فایل اکسل) وزن‌دهی شدند.
۲. **محدودیت‌های داده:** تعداد پاسخ‌گویان در برخی نقش‌ها به ۱۰ نفر نمی‌رسید؛ بنابراین در تفسیر نتایج مربوط به آن نقش‌ها احتیاط لازم است. ممکن است سقف‌زدگی یا کف‌زدگی (تمرکز پاسخ‌ها در نمرات ۱ یا ۵) و پدیده straight-lining (پاسخ یکسان به همه آیتم‌ها) وجود داشته باشد. همچنین احتمال تعصب خودگزارشی و ناهمگنی در ترکیب نمونه وجود دارد.

تحلیل عمیق ۱۰ بعد عملکردی شرکت نرم‌افزاری کمان

این سند با هدف ارائه نگاه جامع به عملکرد سازمان در ده بعد کلیدی و ارائه راهکارهای عملیاتی و خلاقانه تهیه شده است. داده‌ها بر اساس پاسخ‌های لیکرت کارکنان ستادی، مدیران میانی و مدیران عالی تجزیه و تحلیل شده و وزن هر سؤال متناسب با نقش پاسخ‌گو در نظر گرفته شده است. ده بعد مورد بررسی عبارت‌اند از: منابع انسانی، ساختار، فرهنگ، استراتژی، مالی و حسابداری، بازاریابی، نوآوری و کارآفرینی، توسعه پایدار و اخلاق، تولید و عملیات، و داده و فناوری اطلاعات

تحلیل هر بعد

در هر بعد، شدیدترین عارضه (مشکل اصلی)، مهم‌ترین نقطه قوت، راهکار عملیاتی با تعیین مالک اقدام و پیشنهاد خلاق و استراتژیک آورده شده است.

۱. منابع انسانی

- **شدیدترین عارضه:** نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمت ناکارآمد و غیرشفاف که باعث نارضایتی و ترک خدمت نیروهای کلیدی می‌شود. همچنین فشار کاری بالا و نبود مسیر رشد مشخص گزارش شده است.

- **مهم‌ترین نقطه قوت:** وجود نیروی انسانی متخصص و متعهد که به محصولات شرکت باور دارد. بسیاری از توسعه‌دهندگان جوان مشتاق یادگیری و پیشرفت هستند.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر منابع انسانی (CHRO) با مشارکت مدیران میانی باید در سه ماه نخست، نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی و نتایج را طراحی و اجرا کند، پاداش‌ها را به عملکرد و تحقق اهداف گره بزند و مسیر شغلی برای هر کارمند تعریف کند. ایجاد واحد رفاه کارکنان و توازن بین کار و زندگی در اولویت است.
- **پیشنهاد خلاق:** برگزاری برنامه «Hack Your HR»؛ تیم‌های چندوظیفه‌ای (منابع انسانی، فنی و محصول) برای طراحی ایده‌های نوآورانه در حوزه منابع انسانی رقابت می‌کنند. بهترین ایده‌ها با حمایت مدیریت اجرایی می‌شوند.

۲. ساختار

- **شدیدترین عارضه:** تداخل وظایف و ابهام در نقش‌ها؛ مشخص نیست کدام شخص مسئول اجرای هر کار است و این امر به تعارض بین مدیران پروژه و عملیات بر سر منابع می‌انجامد.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** وجود تیم‌های تخصصی در حوزه‌های فنی و محصول با توان حل مسائل پیچیده و تمایل به همکاری.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر عملیاتی (COO) با همکاری دفتر مدیریت پروژه (PMO) و واحد منابع انسانی باید طی ۹۰ روز ماتریس RACI را برای تمام فرآیندهای کلیدی تدوین و ساختار سازمانی را حول خطوط محصول بازطراحی کند. نقش‌های «مالک محصول» و «رهبر فناوری» مشخص شده و مستندسازی فرآیندها اجرا شود.
- **پیشنهاد خلاق:** ایجاد «نقشه دیجیتال نقش‌ها»؛ پلتفرمی تعاملی که شرح مسئولیت‌ها، ارتباطات و فرآیندهای هر نقش را به صورت زنده نمایش می‌دهد. این ابزار به کاهش سردرگمی و تقویت همکاری کمک می‌کند.

۳. فرهنگ و همکاری

- **شدیدترین عارضه:** احساس شنیده نشدن صدای کارکنان و حاکم بودن فرهنگ کنترل از بالا به پایین؛ برخی کارکنان می‌گویند ایده‌های آنان در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ نمی‌شود و رقابت ناسالم بین واحدها وجود دارد.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** حس هویت و افتخار نسبت به محصولات، تمایل به کار تیمی و وفاداری بالای بسیاری از کارکنان.

- **راهکار عملیاتی:** مدیرعامل و CHRO باید جلسات شنود (Townhall) و کانال بازخورد ناشناس را به صورت منظم برگزار کنند، سفیران فرهنگ را از هر واحد انتخاب نمایند و مدیران میانی را در مهارت‌های رهبری مشارکتی آموزش دهند.

- **پیشنهاد خلاق:** راهاندازی «برنامه سفیران فرهنگ»؛ نمایندگانی از هر بخش وظیفه دارند بازخوردهای تیم‌شان را جمع‌آوری و به مدیریت منتقل کنند و به ترویج رفتارهای مثبت و ارزش‌های سازمان کمک کنند.

۴. استراتژی

- **شدیدترین عارضه:** استراتژی‌ها به کندی تصویب و اجرا می‌شوند و انعطاف‌پذیری پایینی دارند؛ فرآیندهای بوروکراتیک سبب از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود.

- **مهم‌ترین نقطه قوت:** شرکت چشم‌انداز روشن و محصولات باکیفیت دارد و مدیریت ارشد به اهمیت نوآوری واقف است.

- **راهکار عملیاتی:** مدیرعامل با تیم استراتژی و PMO باید چارچوب OKR را در کل سازمان پیاده‌سازی کند، فرآیندهای تصمیم‌گیری را ساده و تفویض اختیار کند و جلسات فصلی «روز استراتژی» برای ارزیابی پیشرفت و بازنگری اهداف برگزار کند.

- **پیشنهاد خلاق:** برگزاری «روز استراتژی» یا «هکاتون استراتژی»؛ همه واحدها ایده‌های خود را برای دستیابی به اهداف استراتژیک ارائه کرده و بهترین پیشنهادها اجرایی می‌شود.

۵. مالی و حسابداری

- **شدیدترین عارضه:** گزارش‌های مالی دیر و ناقص تهیه می‌شوند؛ شفافیت در بودجه‌بندی پایین و حاشیه سود کاهش یافته است.

- **مهم‌ترین نقطه قوت:** وضعیت نقدینگی شرکت بحرانی نیست و درآمد پایدار از محصولات موجود حاصل می‌شود.

- **راهکار عملیاتی:** مدیر مالی (CFO) باید سیستم حسابداری ابری و داشبوردهای لحظه‌ای برای گزارش مالی را در ۶ ماه آینده پیاده‌سازی کند، سیاست بودجه‌بندی مشارکتی تدوین کند و شاخص‌های کلیدی مالی (حاشیه سود، جریان نقد) را به صورت دوره‌ای رصد کند.

- **پیشنهاد خلاق:** هکاتون صرفه‌جویی هزینه؛ تیم‌ها برای ارائه راهکارهای کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری مالی رقابت کنند و پیشنهادهای برتر، جایزه و بودجه اجرا دریافت کنند.

۶. بازاریابی و فروش

- **شدیدترین عارضه:** استفاده محدود از داده‌های مشتری و بازار؛ کمپین‌های بازاریابی کم‌اثر هستند و شناخت مشتری محدود است.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** محصولات نرم‌افزاری کمان از نظر فنی قوی هستند و بخش قابل توجهی از مشتریان فعلی از کیفیت محصول راضی‌اند.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر بازاریابی (CMO) باید واحد تحلیل مشتری و باشگاه مشتریان را راه‌اندازی کرده، سفر مشتری را بازطراحی کند، از ابزارهای بازاریابی دیجیتال و CRM استفاده کند و شاخص‌هایی مانند نرخ تبدیل و طول عمر مشتری را پایش کند.
- **پیشنهاد خلاق:** ایجاد «باشگاه مشتریان کمان»؛ مشتریان بتوانند در توسعه محصول مشارکت کنند، بازخورد دهند و در ازای این مشارکت، امتیاز یا دسترسی زودهنگام دریافت کنند.

۷. نوآوری و کارآفرینی

- **شدیدترین عارضه:** مقاومت در برابر پذیرش فناوری‌های جدید و عدم وجود ساختاری رسمی برای نوآوری و کارآفرینی درون‌سازمانی.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** نیروهای فنی خلاق و تجربه موفقیت‌های نوآورانه در گذشته.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر نوآوری (یا مدیر تحقیق و توسعه) با حمایت مدیرعامل باید «مرکز نوآوری» تأسیس کند، برنامه Intrapreneurship راه‌اندازی کرده و برای ایده‌های نوآورانه بودجه و زمان اختصاص دهد. همچنین کارگاه‌های آموزش فناوری‌های جدید برگزار کند.
- **پیشنهاد خلاق:** برپایی «کافه نوآوری» در محل شرکت؛ محلی غیررسمی برای ارائه ایده‌ها و برگزاری رویدادهای بارش فکری با حضور متخصصان داخلی و میهمانان استارت‌آپی.

۸. توسعه پایدار و اخلاق

- **شدیدترین عارضه:** نبود چارچوب رسمی برای پایداری، مسئولیت اجتماعی و اخلاق کسب‌وکار و گزارش‌هایی از تبعیض در پرداخت و رفتار.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** بسیاری از کارکنان به رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی اهمیت می‌دهند؛ مدیریت از فعالیت‌های داوطلبانه حمایت می‌کند.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر مسئولیت اجتماعی (CSR Officer) با همراهی مدیرعامل باید سیاست‌ها و اهداف ESG را تدوین و منتشر کند، کد اخلاقی تهیه نماید و برنامه‌های داوطلبانه با مشارکت کارکنان اجرا کند؛ همچنین گزارش‌های سالانه مسئولیت اجتماعی منتشر شود.

- **پیشنهاد خلاق:** ایجاد «بنیاد کمان» با تخصیص بخشی از سود به پروژه‌های اجتماعی، آموزشی و زیست‌محیطی؛ کارکنان نیز می‌توانند به‌عنوان داوطلب در این پروژه‌ها مشارکت کنند.

۹. تولید و عملیات

- **شدیدترین عارضه:** فرآیندهای تولید نرم‌افزار طولانی، غیرشفاف و غیرقابل اندازه‌گیری؛ زمان سیکل طولانی و مقاومت در برابر اتوماسیون.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** تیم‌های فنی قادر به حل مسائل پیچیده هستند و برخی تیم‌ها از روش‌های چابک (Agile) بهره می‌گیرند.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر عملیاتی (COO) و مدیر فنی (CTO) باید چارچوب DevOps و Agile را در تمام تیم‌ها پیاده‌سازی کنند، فرآیندها را مستند و شاخص‌های عملکرد (مانند زمان چرخه، نرخ خطا) را تعریف کنند. برگزاری بازنگری‌های منظم (Retrospectives) و اتوماسیون تست و استقرار نیز ضروری است.
- **پیشنهاد خلاق:** توسعه «دیدبان کیفیت» داشبوردی زنده که وضعیت تست‌ها، خطاها و سرعت استقرار را نمایش می‌دهد و تیم‌ها می‌توانند در لحظه مشکلات را رفع کنند.

۱۰. داده و فناوری اطلاعات

- **شدیدترین عارضه:** کیفیت پایین داده‌ها، جریان کند اطلاعات و عدم یکپارچگی سامانه‌ها؛ تصمیم‌ها بر مبنای داده‌های ناقص گرفته می‌شود.
- **مهم‌ترین نقطه قوت:** تیم‌های فنی توانایی مدیریت پایگاه داده و برنامه‌نویسی دارند و بسیاری از کارکنان آماده یادگیری ابزارهای تحلیلی هستند.
- **راهکار عملیاتی:** مدیر فناوری اطلاعات (CIO) و مدیر داده (CDO) باید طرح حاکمیت داده را تدوین کنند، انبار داده مشترک ایجاد و سامانه‌ها را یکپارچه نمایند. استانداردسازی داده‌ها، تعریف مالکین داده و آموزش امنیت اطلاعات نیز ضروری است.
- **پیشنهاد خلاق:** ایجاد «صندوقچه داده‌های باز»؛ انتشار بخش‌هایی از داده‌های غیرحساس شرکت برای پژوهشگران و توسعه‌دهندگان به‌منظور تولید راهکارهای نوآورانه و تقویت برند شرکت به‌عنوان حامی جامعه داده.

گزارش توصیه‌ای خطاب به مدیرعامل

مدیرعامل محترم شرکت کمان،

تحلیل جامع ده بعد عملکردی نشان می‌دهد که سازمان هم‌زمان دارای نقاط قوت ارزشمند و چالش‌های جدی است. **ابهام در نقش‌ها و ساختار، کندی تصمیم‌گیری و نظام منابع انسانی ناکارآمد** از مهم‌ترین عارضه‌هایی هستند که باید فوراً اصلاح شوند. در کنار آن، **توان فنی بالا، تعهد کارکنان و پتانسیل نوآوری** سرمایه‌های کلیدی شرکت هستند. برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و رفع ریسک‌ها، توصیه می‌شود:

1. در ۹۰ روز نخست، با اولویت دادن به تدوین ماتریس RACI و تفویض اختیار، ساختار سازمانی را شفاف کنید و فرآیندهای تصمیم‌گیری را ساده سازید. این اقدام بسیاری از تعارض‌ها و کندی‌ها را رفع خواهد کرد.

2. نظام ارزیابی و جبران خدمت را بازنگری کرده و به یک برنامه مبتنی بر شایستگی و نتایج تبدیل کنید تا انگیزه و وفاداری کارکنان افزایش یابد.

3. فرهنگ مشارکت و نوآوری را با برگزاری جلسات شنود، راه‌اندازی مرکز نوآوری و برنامه‌های **intrapreneurship** تقویت کنید. فراهم کردن بستر برای شنیده شدن صدای کارکنان، اعتماد را به سازمان بازمی‌گرداند.

4. بر توسعه سیستم‌های داده و فناوری سرمایه‌گذاری کنید؛ حاکمیت داده و داشبوردهای تحلیلی را پیاده‌سازی کنید تا تصمیم‌ها مبتنی بر شواهد و واقعیت‌های بازار باشند.

5. اقدامات مسئولیت اجتماعی و اخلاقی را در استراتژی شرکت ادغام کنید تا اعتماد مشتریان و جامعه افزایش یابد.

اجرای این توصیه‌ها به رهبری قوی، تخصیص منابع و پایش مستمر نیاز دارد. با حمایت شما و همکاری همه سطوح سازمان، شرکت کمان می‌تواند به یک سازمان چابک، نوآور و پایدار تبدیل شود.

بیانیه آماده‌باش برای کارکنان ستادی و مدیران میانی

همکاران عزیز و مدیران میانی شرکت کمان،

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که ما با چالش‌هایی مانند **ابهام در نقش‌ها، کندی تصمیم‌گیری، نارضایتی از نظام منابع انسانی و ضعف در گردش اطلاعات** مواجه هستیم. در عین حال، **توان فنی بالا، روحیه کار تیمی و تعهد شما** بزرگ‌ترین سرمایه‌های ماست. برای حرکت به سوی تحول و بهبود، از شما انتظار می‌رود:

1. **در تغییر مشارکت کنید:** در جلسات شنود و کارگاه‌های بازطراحی نقش‌ها حاضر شوید و ایده‌ها و نگرانی‌های خود را به‌صورت سازنده مطرح کنید. صدای شما راهنمای مسیر تحول است.

2. **مسئولیت‌پذیر باشید:** چنانچه در وظایف یا فرآیندها ابهام وجود دارد، موضوع را با مدیر خود در میان بگذارید و در تدوین ماتریس RACI همکاری کنید. پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌ها لازمه موفقیت تیم است.

3. **فرهنگ اعتماد و همکاری را تقویت کنید:** به جای رقابت ناسالم، با واحدهای دیگر ارتباط برقرار کنید و به دنبال راه‌حل‌های مشترک باشید. سفیران فرهنگ، کانال‌های ارتباطی و کارگاه‌های مشترک ابزارهای مناسبی برای این کار هستند.

4. **یادگیری و نوآوری را در اولویت قرار دهید:** در دوره‌های آموزشی منابع انسانی، فناوری و نوآوری شرکت کنید و دانش به‌دست‌آمده را با همکاران به اشتراک بگذارید. برای اجرای ایده‌های نوآورانه به برنامه مرکز نوآوری ملحق شوید.

ما در آستانه مسیری هستیم که می‌تواند سازمان را دگرگون کند. موفقیت این مسیر بدون همدلی و همراهی شما ممکن نیست. مدیریت تعهد می‌کند که با شفافیت عمل کند و در تمام مراحل از شما حمایت نماید.

در این گزارش، برای هر بعد (منابع انسانی، ساختار، فرهنگ، استراتژی، مالی و حسابداری، بازاریابی، نوآوری و کارآفرینی، توسعه پایدار و اخلاق، تولید و عملیات، و داده و فناوری اطلاعات) مشکلات اصلی، نقاط قوت، اقدام‌های مشخص و پیشنهادهای خلاقانه ارائه شده است

با توجه به هماهنگی صورت گرفته با کارکنان مجموعه کمان و تاکید کل مجموعه بر فرهنگ شفافیت و شجاعت در انتقاد، توصیه‌ها با ذکر نام اعلام شده است.

در ادامه برای هر یک از همکاران محترم، پیامی اختصاصی آماده شده تا نشان دهیم دغدغه‌های شما در فرآیند عارضه‌یابی مورد توجه قرار گرفته و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی شده است:

- **محمدرضا احمدی :** آقای احمدی عزیز، نگرانی‌های شما درباره فشار کاری و نبود برنامه‌های رفاهی و مسیر رشد کاملاً منعکس شده است. شرکت برنامه‌ریزی کرده است با اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و تدوین مسیر شغلی، تعادل کار و زندگی را بهتر مدیریت کند. مشارکت شما در این تغییرات راهگشا خواهد بود.
- **خانم عباسیان :** سرکار خانم عباسیان، اشاره شما به ضعف عدالت در ارزیابی‌ها و جبران خدمت و نیز نیاز به شنیده شدن صدای کارکنان به‌خوبی دریافت شده است. بازنگری نظام ارزیابی و برگزاری جلسات شنود از اقدامات فوری است. همراهی شما در بازخورددهی می‌تواند این فرآیند را دقیق‌تر کند.
- **مجتبی سلطانی:** آقای سلطانی گرامی، دغدغه‌های شما در زمینه استفاده نکردن از داده‌های بازار و مشتری و کندی گردش اطلاعات، انگیزه‌ای برای تقویت واحد تحلیل و بهبود سیستم‌های اطلاعاتی شد. پیشنهادهای و نیازهای شما در طراحی ابزارهای تحلیلی جدید بسیار ارزشمند است.

- **مهندس اکبرزاده :** جناب مهندس اکبرزاده، از توجه شما به مشکلات تصمیم‌گیری و ضرورت تفویض اختیار و تسریع فرآیندها سپاسگزاریم. نظرات شما در برنامه‌ی اصلاح ساختار و توسعه‌ی تحول دیجیتال لحاظ شده و نقش رهبری شما در هدایت این تغییرات بسیار مهم است.
- **حسین مسگری :** آقای مسگری عزیز، گلایه‌های شما از حجم بالای کار و کمبود نیروی کافی منعکس شده است. در برنامه‌های جذب و بهبود رفاه کارکنان، این نکته مورد توجه قرار گرفته و تلاش خواهد شد تا فشار کاری کاهش یابد. پیشنهادهای شما برای برقراری تعادل بیشتر، به بهبود شرایط کمک می‌کند.
- **حمید صفدری :** آقای صفدری محترم، دغدغه شما درباره تعارض بر سر منابع و نبود هماهنگی بین واحدها به گوش ما رسیده است. راه‌اندازی دفتر PMO و تدوین ماتریس RACI از جمله اقداماتی است که با مشارکت شما انجام خواهد شد. همراهی‌تان برای کاهش این تعارض‌ها کلیدی است.
- **مجید بهادری :** آقای بهادری گرامی، اشاره شما به ضعف سیستم ارزیابی و نیاز به برنامه‌های توسعه فردی کاملاً دیده شده است. طراحی نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی و ایجاد واحد رفاه کارکنان در دستور کار است. حضور شما در بیان انتظارات و پیشنهادهای به این فرآیند کمک می‌کند.
- **آقای نمازی :** آقای نمازی عزیز، نگرانی‌تان درباره دشواری همکاری میان واحدها و نبود کانال‌های رسمی برای ارتباط، در گزارش ثبت شده است. با ایجاد کانال بازخورد ناشناس و برنامه سفیران فرهنگ، گامی در جهت بهبود ارتباطات برداشته شده و پیشنهادهای عملی شما راهگشا خواهد بود.
- **مصطفی شریعتمداری :** آقای شریعتمداری محترم، موضوعاتی که درباره ضعف ارتباط با بازار و فقدان داده‌های مشتری مطرح کردید، موجب شد تمرکز بیشتری بر راه‌اندازی واحد تحلیل مشتری و باشگاه مشتریان گذاشته شود. همراهی شما در طراحی و بهره‌گیری از این ابزارها مفید خواهد بود.
- **ایمان امیرفخریان:** آقای امیرفخریان گرامی، شما بر اهمیت پذیرش فناوری‌های نو و رفع مقاومت در برابر تغییر تأکید کردید. راه‌اندازی مرکز نوآوری و برنامه‌های آموزشی دیجیتال برای پاسخ به این دغدغه در نظر گرفته شده است. مشارکت فعال شما در این برنامه‌ها به تسریع تحول کمک می‌کند.
- **علی براتی :** آقای براتی عزیز، گلایه شما از فشار کاری و همچنین تمایلتان به یادگیری و رشد، نشانه‌ای از اهمیت بهبود نظام منابع انسانی است. اصلاح ساختار ارزیابی و تدوین برنامه‌های توسعه فردی در دست اجراست. بازخورد شما در تعریف مسیرهای رشد بسیار مؤثر است.
- **مهدی ترابی :** آقای ترابی محترم، به‌عنوان پل ارتباط بین واحدهای فنی و عملیاتی، دیدگاه‌های شما درباره ناهمخوانی فرآیندها و نیاز به استانداردسازی بسیار ارزشمند است. پیاده‌سازی DevOps و تدوین فرآیندهای روشن با مشارکت شما در حال انجام است.

- **محمد مسگری** : آقای مسگری عزیز، دغدغه‌های شما در مورد تاخیر پروژه‌ها و نیاز به شاخص‌های عملکرد روشن، موجب شد راه‌اندازی PMO و طراحی داشبوردهای عملکرد در اولویت قرار گیرد. نقش شما در پایش و گزارش‌گیری این شاخص‌ها کلیدی است.

- **مهندس قاسمیان** : مهندس قاسمیان گرامی، تأکید شما بر اهمیت تحول دیجیتال و داده‌محوری، راهنمایی مهمی برای برنامه‌های حاکمیت داده و ایجاد انباره داده مشترک بود. همراهی شما در پذیرش فناوری و حمایت از تیم‌ها، عامل موفقیت این تحول است.

- **پارسا نقی‌زاده** : آقای نقی‌زاده عزیز، نگرانی‌های شما درباره عدم آموزش کافی برای استفاده از ابزارهای جدید و کیفیت پایین داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است. برنامه‌های آموزشی و طرح حاکمیت داده در حال طراحی است و نظرات شما برای تنظیم این برنامه‌ها بسیار مفید خواهد بود.

امیدواریم این پیام‌ها نشان دهد که نگرانی‌های شما به‌صورت جدی دریافت شده و در برنامه‌های بهبود سازمان لحاظ شده است. همراهی شما در این مسیر برای تحقق تغییرات پایدار ضروری است.

واژه‌نامه:

- **RACI**: مخفف Responsible, Accountable, Consulted و Informed؛ ابزاری برای شفاف‌سازی نقش‌ها.

- **OKR**: چارچوبی برای تعیین اهداف و نتایج کلیدی.

- **DevOps/Agile**: روش‌های چابک برای توسعه نرم‌افزار و عملیات.

- **PMO**: دفتر مدیریت پروژه؛ ساختاری برای نظارت و هماهنگی پروژه‌ها.

این گزارش تلاش می‌کند تصویری جامع از وضعیت کنونی شرکت «کمان» ارائه داده و مسیرهایی برای بهبود پایدار و نوآورانه پیشنهاد کند. اجرای موفق این توصیه‌ها مستلزم همکاری همه لایه‌های سازمان و پایش مستمر نتایج است.