

الگوبرداری از بهترین‌ها

از: مجتبی‌ی علاقبندراد

نو نیز باید توجه داشته باشند که زمان حصر اطلاعات گذشته است و در واقع پیشرفت‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات شرایطی را به وجود آورده است که ایده‌ها و طرح‌های نو هرگز در جایی حیس نمی‌شوند و به سرعت منتشر و کهنه شده و دوام زیادی نخواهند داشت و لذا باید دائم به دنبال کشف و خلق محصولات جدید و ایده‌های جدید باشند.

به هر صورت در شرایط محیطی در حال تغییر و تحول دائمی که نوآوری از ضروریات آن است، الگوبرداری از تجربیات برتر دیگران نیز به عنوان یک کار مثبت و بدیهی تلقی می‌شود.

در حال حاضر استفاده از تکنیک BENCHMARKING در کشورهای صنعتی در حال فراگیر شدن است و اغلب شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی سرمایه‌گذارهای قابل توجهی در این زمینه کرده و نه تنها اجرای پروژه‌های BENCHMARKING را در حوزه کار خود در دست اقدام دارند بلکه واحدهای مستقلی را برای این کار ایجاد و تجهیز کرده‌اند. این در شرایطی است که در کشورهایی نظیر کشور ما فقط به طور محدود مفاهیم و واژه آن مطرح شده و هنوز به مرحله کاربرد نرسیده است.

آنچه مهم است اینکه چگونه عمل کنیم و روش‌های کار ما در این زمینه چه باشد؟ چگونه رقبا و محصولات آنها را شناسایی کنیم و چگونه در اسرع وقت به بهترین‌ها دست یابیم و خود را

مدیریت، فرایند انجام این کار و چگونگی تحقق آن مورد مطالعه، بحث و بررسی قرار می‌گیرد. این در شرایطی است که در گذشته نه‌چندان دور الگوبرداری، از جمله: کپی‌برداری، تقلید و کپی‌سازی از محصولات و روش‌های کار دیگران نوعی ضد ارزش تلقی شده و حتی تحت عنوان جاسوسی صنعتی از آن نام برده می‌شد.

اگر باور داشته باشیم که علم و تکنولوژی، محصولات و اطلاعاتی که تا این زمان به بازار عرضه شده است حاصل تلاش و کار پیشینیان ما بوده و در یک فرایند تکاملی و توسعه تکنولوژی و اطلاعات به ما رسیده است و متعلق به جامعه بشریت است و به فرد و موسسه و جای خاصی تعلق ندارد، قطعاً با وجدان آسوده‌تری به استقبال استفاده از تجربه‌های مفید و برتر دیگران و الگوبرداری از بهترین‌ها خواهیم شناخت. صاحبان کالاها و خدمات جدید و ایده‌های

*** الگوبرداری از بهترین‌ها در دنیای رقابتی امری بدیهی و مشروع است.**
*** صاحبان کالاها باید توجه داشته باشند که زمان حصر اطلاعات گذشته است.**

*** پیشرفت تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات شرایطی را فراهم آورده است که اندیشه‌ها و طرح‌های نو به سرعت منتشر می‌شوند.**

در سالهای اخیر BENCHMARKING به عنوان یک موضوع مهم و اصطلاحی رایج در جوامع مدیریتی جهان به طور جدی مطرح شده است. آیا این موضوع یک جریان زودگذر (مد) مدیریتی است؟ یا نمودی از تکامل، ضرورت و انقلابی در دنیای دادوستد (BUSINESS) است؟

در جهان امروز و در شرایط رقابتی بازار، کیفیت محصول و بهره‌وری به عنوان دو عامل اساسی و مهم در حفظ و بقای موسسات حرف اول را زده و آنهایی که از بهره‌وری و کیفیت بالاتری برخوردار هستند در بازار حضور داشته و ماندگار خواهند ماند. از این رو اطلاع مداوم از وضعیت بازار و کیفیت و کمیت محصولات رقبا و همچنین سیستمها و روش‌های انجام کار آنها برای هر موسسه و شرکت رقیب ضروری و اجتناب‌ناپذیر است تا ضمن اینکه از مزیتها و ویژگیهای برتر رقبا الگوبرداری می‌کنند، خود را به وضعیت بهتری نسبت به آنها برسانند. لذا تنها راهی که سازمانها می‌توانند خود را به سوی بهترین‌ها و پیشرفت و توسعه هدایت کنند این است که چشمپاشان را در برابر رقبا و بهترین تجربیات جهانی در تمام زمینه‌های مورد نیاز باز نگه‌دارند. بدین لحاظ امروزه الگوبرداری از بهترین‌ها (BENCHMARKING) در دنیای رقابتی امری بدیهی و مشروع به حساب می‌آید و در محافل علمی و تخصصی و حرفه‌ای

توسعه داده و تداوم حضور خود را در بازار سخت رقابتی تضمین کنیم. یکی از راههایی که می‌تواند جبران این عقب‌ماندگی را کند و ما را به مقصود برساند اجرای برنامه‌های BENCHMARKING در موسسات در قالب پروژه‌های مشخص و با همکاری مشاوران مدیریت خواهد بود.

تعریف و مفهوم:

واژه BENCHMARK قبل از اینکه در ادبیات مدیریت مطرح شود، در علوم مهندسی ساختمان و نقشه‌برداری به کار گرفته شده است. بدین معنی که BENCHMARK شاخصی است که سایر نقاط و موقعیتها خود را با آن مقایسه کرده و تطبیق می‌دهند. ولی در دهه اخیر این واژه در مدیریت نیز کاربرد یافته و تعاریف چندی از آن شده است که همگی مفهوم مشترکی را مطرح می‌کند که به چند مورد آن اکتفا می‌شود.

۱ - BENCHMARKING عبارت است از جستجو برای یافتن بهترین تجربیات صنعت و یا خدمات برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد. ۲ - BENCHMARKING عبارت است از توجه بیرونی بر فعالیتها، وظایف تخصصی یا عملیات داخلی یک موسسه به منظور اصلاح و بهبود مستمر.

۳ - BENCHMARKING یعنی مقایسه و ارزیابی خود با دیگران به منظور کشف تجربیات برتر آنها و جبران فاصله موجود.

۴ - BENCHMARKING عبارت است از یک فرایند پژوهشی دائمی که سازمان را به سمت بهترین شدن در مقایسه با رقبای سوق می‌دهد.

اصولاً BENCHMARK پیش از آنکه یک تکنیک مدیریتی باشد یک نگرش است. تمایل به یادگیری روشهای بهتر و انگیزه کمال‌طلبی و برتری جویی در انسان که پیوسته به دنبال بهترین وضعیت و رسیدن به بالاترین حد کمال و رشد است، مهمترین زمینه‌ساز گرایش به BENCHMARKING در موسسات و شرکتهاست. بدین جهت و برای رسیدن به کمال و بهترین وضعیت باید هدف‌گذاری کرد که قاعدتاً در این هدف‌گذاری باید بهترین رکورد موجود از طریق مقایسه رقیب و بهترین وضعیت مطلوب در نظر گرفته شود.

علاوه بر این در BENCHMARK این تفکر نیز حاکم است که تکنولوژی و اطلاعات موجود به فرد یا شرکت و سازمان خاصی تعلق ندارد

*** صاحبان اندیشه‌های نو باید دائماً به دنبال کشف و خلق محصولات جدید باشند.**

*** در ایران الگوبرداری از بهترین‌ها یک تکنیک جدیدی است که هنوز جایگاه حقیقی خود را پیدا نکرده است.**

*** یکی از راههای جبران عقب‌ماندگی، اجرای برنامه‌های الگوبرداری از بهترین‌هاست.**

بلکه متعلق به جامعه بشریت است. به تعبیر دیگر تکنولوژی و اطلاعاتی که امروز فرد یا موسسه خاصی تولید می‌کند در واقع حاصل فرایند توسعه دانش، اطلاعات و تکنولوژی در طول تاریخ است که فقط مدت زمان کوتاهی در خدمت تولیدکننده آن قرار می‌گیرد تا از حاصل آن در این فرایند بهره‌مند شود ولی با عرضه آن به جامعه این آثار نو به سرعت در سطح جامعه گسترده می‌شود و در آینده توسط دیگران تکامل می‌یابد. لذا بهره‌گیری از حاصل تلاش خلاق دیگران در کلیه زمینه‌ها امری است بدیهی و از این طریق است که موسسات و شرکتها می‌توانند از یکدیگر یاد بگیرند و این چرخه یادگیری تداوم یابد. به عبارت دیگر به تعبیر «پیتر سنگه» اندیشمند معاصر مدیریت، از آنجا که یادگیری واقعی (LEARNING) حاصل جمع معلومات (KNOWLEDGE) و عمل (ACTION) است، BENCHMARKING در واقع عین یادگیری و روشی برای رشد و تکامل است. مهم این است که بپذیریم که همیشه بهتر از ما می‌تواند وجود داشته باشد و هیچوقت به خود و امکانات خود مغرور و متکی نباشیم که تفکری خطرناک و ضدنوآوری است و در نهایت زمینه گردش اطلاعات و حصول به آن را تسهیل نمایم.

از طرف دیگر در دهه اخیر مطرح شدن سریع و جدی BENCHMARKING در واقع حاصل یک تحول و تکامل طبیعی در مفهوم رقابت و تحلیل شرایط بازار و همچنین برنامه‌های افزایش کیفیت و بهره‌وری موسسات است. بدین ترتیب در شرایط رقابتی بازار و تلاش موسسات برای بقا و حضور در بازار و نیز پیشرفتهای دانش مدیریت، BENCHMARKING به عنوان یک ضرورت مطرح شده است.

پس در یک جمع‌بندی کلی می‌توان ادعا کرد

که BENCHMARKING هم یک نگرش و تفکر زیربنایی است و هم یک ضرورت که این ضرورت به طور خلاصه ناشی می‌شود از:

۱ - رقابت جهانی و وجود شرایط رقابتی در بازار کار؛

۲ - پیشرفتهای سریع و قابل توجه در علم و تکنولوژی؛

۳ - پیشرفتهای سریع در تکنولوژی اطلاعات؛

۴ - پیشرفتهای قابل توجه و دائم دانش مدیریت؛

۵ - ضرورت رعایت استانداردهای کیفیت و تکامل طبیعی TQM (مدیریت کیفیت فراگیر).

که همواره ما را در شرایطی قرار می‌دهد که توجه داشته باشیم چه کارهایی باید بکنیم و چگونه باید بهتر آنها را انجام دهیم. از این رو اگر شرکتها و موسسات خود را فارغ از مقایسه و رقابت در عملکرد با شرکتها رقیب بدانند طبیعی است که در پیکار سخت بازار کار و رقابت بازنده خواهند شد.

تاریخچه:

به طور طبیعی بهره‌گیری از تجربیات برتر دیگران در طول تاریخ بشر ادامه داشته است. چنانچه می‌بینیم نه تنها بشر از مصنوعات و روشهای کار دیگران الگوبرداری می‌کرده است بلکه الگوبرداری از موجودات و مکانیزمهای موجود در طبیعت نیز جهت طراحی و ساخت مصنوعات توسط بشر وجود داشته است. از جمله: استفاده از مکانیزم عملکرد مغز انسان در تصمیم‌گیریها برای طراحی و ایجاد سیستمهای خبره، استفاده از مکانیزم حسی خفاش برای آشکار کردن اجسام مقابل خود در طراحی و توسعه رادار و یا مکانیزم حسی مار زنگی و استفاده از اشعه مادون قرمز در تشخیص اهداف خود که در موشکهای زمین به هوای حساس به اشعه مادون قرمز ساطع شده از هواپیماهای جنگنده به کار گرفته شده است.

اما شاید تاریخچه شروع استفاده از BENCHMARKING به عنوان یک تکنیک مدیریتی و به مقیاس وسیع و سازماندهی شده برمی‌گردد به دهه ۱۹۵۰ که ژاپنی‌ها آن را مورد استفاده قرار دادند. بدین صورت که از طریق بازدید هزاران شرکت و کارخانه در سراسر جهان بخصوص ایالات متحده آمریکا و اروپا و تحقیق و بررسی محصولات این شرکتها و فرایند انجام کار آنها تلاش کردند که خصوصیات خوب و بد آنها را شناسایی کنند و ایده‌ها و طرحهایی که قابل

اقتباس و اصلاح بودند انتخاب و حتی جایگزین مناسبتری از آنها را با قیمت ارزاتر به مرحله تولید برسانند. آنها همچنین موفق شدند که تجربه‌ها و تکنولوژی مفید در یک زمینه بخصوص را به حوزه‌های دیگر فعالیت انتقال دهند. به طوری که ژاپنی‌ها در الگوبرداری و آنالیز کامل شرکتها در هر صنعت بهترین هستند و از این طریق مدام عملکرد خود را توسعه و بهبود می‌بخشند.

اما تولد BENCHMARKING به معنی امروزی آن برمی‌گردد به سال ۱۹۷۹، زمانی که شرکت زیباکس آمریکا به سبب کاهش سهم بازار خود و عرضه محصولات مشابه با قیمت ارزاتر توسط رقبا مجبور شد در رقابت با شرکتهای رقیب خود از این تکنیک استفاده کند. بطوریکه هم‌اکنون نیز شرکتهای XEROX آمریکا و RANK XEROX انگلیس به‌عنوان پیشرو در زمینه BENCHMARKING شناخته می‌شوند.

ارتباط BENCHMARK با کیفیت و بهره‌وری:

اصولاً شرکتی که بخواهد بهترین رکورد را شناسایی کرده و از آن عبور کند باید آمادگی قبلی در خود به وجود آورده باشد و از نظر تواناییها نزدیک به آن رکورد باشد. به تعبیر دیگر شرکتی می‌تواند خود را با بهترین رکوردهای برجای گذاشته شده مقایسه کرده و تلاش کنند که از آن رکورد پیشی گیرند که در سطح بالایی از نظر بهره‌وری و کیفیت باشند وگرنه فاصله زیادی که در مقایسه با بهترین رکورد وجود دارد مدیران را متقاعد می‌سازد که امکان ندارد بتوانند به چنین رکوردهایی برسند که نتیجه آن یاس و نومیدی خواهد بود. نتیجه اینکه شرکتها از طریق مقایسه خود با رقبا برای رسیدن به بالاترین حد عملکرد، دائماً در تلاش برای افزایش کیفیت و بهره‌وری خود برآمده و به ناچار یک برنامه بهبود سازمانی و یا مهندسی مجدد سازمان را در دستور کار خود قرار می‌دهند. از طرف دیگر کیفیت و بهره‌وری دو عامل مهم موفقیت یک سازمان هستند که هم رضایت مشتری را به دنبال دارد و هم موجب بقای شرکت می‌شود که از طریق BENCHMARKING می‌توان به هر دو عامل دست پیدا کرد. یا به عبارت دیگر BENCHMARK تکنیکی است برای ارتقای کیفیت و بهره‌وری.

کاربرد BENCHMARKING

۱ - برای طراحی یک سازمان و محصول جدید که در این صورت صنعت یا خدمتی خاص مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و بهترین محصول، ساختار و فرایند مناسب تولید آن مورد الگو قرار می‌گیرد.

۲ - به منظور بهبود و یا مهندسی مجدد یک سازمان و ارائه محصول یا خدمت مناسبتر یا جدید به بازار رقابتی که در این صورت رقبا و محصول آنها و همچنین فرایندهای کار مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و از بهترین‌ها الگوبرداری می‌شود.

مراحل و فرایند انجام کار در BENCHMARKING

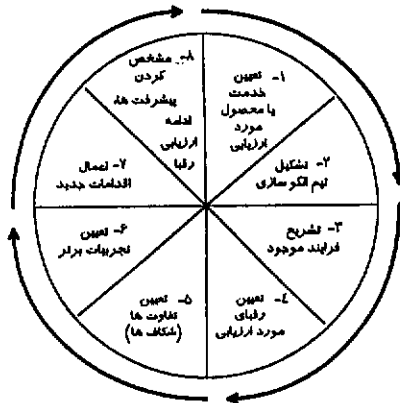
اصولاً فرایند کار در BENCHMARKING بستگی به فرهنگ و شرایط هر محیط دارد ولی به طور کلی در هر شرایط چهار مرحله کلی به شرح زیر وجود دارد که الگوی کلی کار را تعریف می‌کند:

- ۱ - برنامه‌ریزی (PLANNING): در این مرحله اقدامات زیر صورت می‌گیرد.
 - ۱/۱ - انتخاب موضوع مورد بررسی اعم از فعالیت یا فرایند خاص.
 - ۱/۲ - مشخص کردن معیارهای ارزیابی.
 - ۱/۳ - تشکیل و آموزش تیم‌های تحقیق.
 - ۱/۴ - ابداع فرایند سنجش عملکرد.
 - ۱/۵ - تعیین شرکای مورد ارزیابی و الگوسازی و گردآوری اطلاعات مربوطه.
- ۲ - تجزیه و تحلیل (ANALYSIS): که شامل اندازه‌گیری عملکرد شرکای الگوسازی از طریق روشهای گوناگون می‌شود.
- ۳ - تلفیق (INTEGRATION): در این مرحله ضمن تعیین شکاف‌ها، برتری‌ها و تفاوت‌های عملکرد، نتایج و توصیه‌های تحقیق اعلام می‌شود.

* در BENCHMARK این تفکر حاکم است که تکنولوژی و اطلاعات موجود به فرد یا شرکت و سازمان خاصی تعلق ندارد بلکه متعلق به جامعه بشریت است.
* هیچوقت به خود و امکانات خود مغرور نباشیم که این تفکری خطرناک و ضدنوآوری است.

۴ - عمل یا اجرا (ACTION): در مرحله پایانی، تجربه‌های جدید به اجرا در می‌آید و از طریق بازخورد (FEEDBACK) نتایج مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بدین ترتیب می‌توان چرخه BENCHMARKING را در یک شرکت یا موسسه به شرح زیر ترسیم کرد:



چرخه الگوسازی از بهترین‌ها

منبع: AUSTRALIAN CONTINUOUS IMPROVEMENTS GROUP

ایجاد شبکه‌های BENCHMARKING

برای نیل به موفقیت در الگوسازی باید به دو نکته مهم توجه کرد:

- ۱ - داشتن اطلاعات کافی، مرتبط و به‌هنگام از وضعیت رقبا و صنعتی که از آن الگوسازی می‌شود.
- ۲ - داشتن معیارهای کمی و کیفی مشخص برای اندازه‌گیری عملکرد و موفقیت شرکتها.

در هر دو مورد فوق ایجاد بانکهای اطلاعاتی و برقراری ارتباطات مناسب برای کسب اطلاعات لازم و کافی از وضعیت رقبا و محصولات جدید و برتر و معیارهای مشخص و مناسب برای ارزیابی آنها لازم است.

ایجاد شبکه‌های BENCHMARKING و تبادل اطلاعات و تجربه‌های کارشناسی بین صنایع مختلف و نیز بین مراکز مشاوره مدیریت و موسساتی که در این زمینه خاص مشورت می‌دهند می‌تواند به ارتقای تخصصی این واحدها و توسعه و تکامل تکنیک BENCHMARKING بیانجامد. اما نکته مهم در ایجاد چنین شبکه‌هایی وجود تفاهم و داشتن این تفکر مشترک است که الگوسازی نوعی

یادگیری آگاهانه مفید و موثر از تجارب خود و دیگران و برای ترویج ابتکارات است نه انفعال در برابر ابتکارات دیگران و لذا وجود چنین شبکه‌هایی نه تنها یک شبکه یادگیری تلقی می‌شود، بلکه برقراری یک سیستم BENCHMARK بین اعضاء شبکه موجب می‌شود که از تجربه‌های موفق یکدیگر برای ترویج و توسعه این روش مدیریتی استفاده کنند. البته جریان تبادل اطلاعات بین رقبای شبکه‌ها زمانی تحقق می‌یابد که دوطرفه باشد و هر طرف سعی کند اطلاعات بهتر و بیشتری تولید و اشاعه دهد.

خوشبختانه تکنولوژیهای نوین ارتباطی و اطلاعاتی این امکان را فراهم کرده است که از طریق شبکه‌های کامپیوتری و مخابراتی، اطلاعات به سهولت و به سرعت مبادله گردد. در این رابطه ایجاد شبکه‌های اینترنت و استفاده از شبکه اینترنت بسترهای مناسبی برای این امر هستند.

ترویج BENCHMARKING از طریق خدمات مشاوره‌ای و آموزشی

از آنجا که BENCHMARKING به عنوان یکی از جدیدترین تکنیکهای مدیریتی در کشور ما در سطح محدودی مطرح شده و هنوز جایگاه حقیقی خود را در موسسات پیدا نکرده است و همچنین بسیاری از شرکتها امکانات مناسب برای بهره‌گیری از این تکنیک را ندارند، ضرورت

* الگوبرداری از بهترین‌ها، حاصل رقابت جهانی و وجود شرایط رقابتی در بازار کار است.

* برای اولین بار شرکت آمریکایی زیراکس از تکنیک BENCHMARKING استفاده کرد.

* BENCHMARKING تکنیکی است برای ارتقای کیفیت و بهره‌وری.

گسترش خدمات مشاوره‌ای و برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی و برنامه‌های توجیهی بشدت وجود دارد. در این رابطه نقش دولت و اجرای برنامه‌های ملی و سرمایه‌گذاری در این زمینه بسیار حیاتی و تعیین‌کننده است.

البته قبل از هرچیز اجرای برنامه‌های توجیهی و فرهنگ‌سازی بشدت مورد نیاز است، بخصوص در کشور ما که حصر اطلاعات و عدم اشاعه آن هنوز به صورت یک فرهنگ رایج وجود دارد که خود مانع بزرگی بر سر راه استفاده از این تکنیک است.

پیشنهاداتی برای کاربرد و توسعه خدمات BENCHMARKING

۱ - ایجاد فرهنگ و تشریح اهمیت استفاده از BENCHMARKING از طریق:

۱/۱ - انتشار مقاله‌ها و نشریه‌های تخصصی و ترویجی در این زمینه.

۱/۲ - تدوین و انتشار قضیه‌های شرکت‌های موفق

* ایجاد شبکه‌های

BENCHMARKING و

تبادل اطلاعات و

تجربه‌های کارشناسی

بین صنایع مختلف و

نیز بین مراکز مشاوره

مدیریت و موسساتی

که در این زمینه خاص

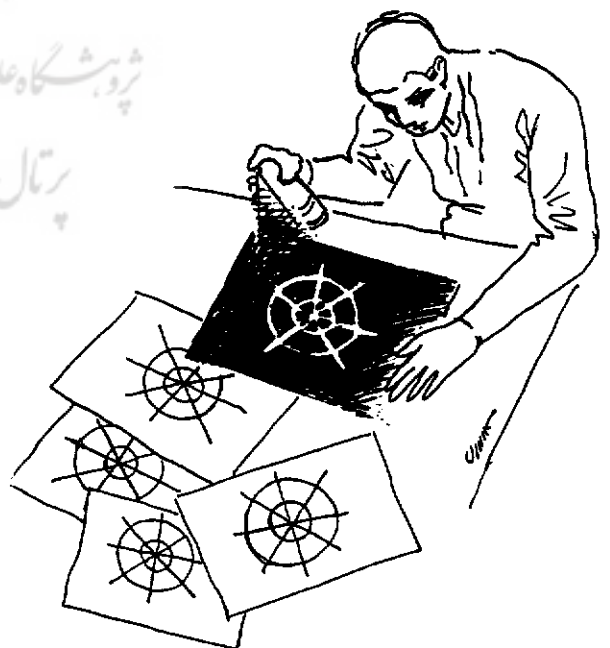
مشسورت می‌دهند

می‌تواند به ارتقای

تخصصی این واحدها

و توسعه و تکامل این

تکنیک بیانجامد.



در استفاده از BENCHMARKING ۱/۳ - ترتیب برنامه‌های بازدید از شرکت‌های موفق در کاربری این تکنیک.

۱/۴ - برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها و سایر همایشهای توجیهی و تخصصی.

۲ - ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی حضوری برای شرکتها و موسساتی که در شرایط رقابتی قرار داشته و علاقه‌مند به استفاده از این تکنیک هستند.

۳ - ایجاد شبکه‌های الگوسازی و تبادل اطلاعات بین شرکتها و موسساتی که استفاده از این تکنیک را در برنامه کاری خود قرار داده‌اند.

منابع:

- فریبرز (یحیی) پرتوی. الگوبرداری از بهترین‌ها (جزوه آموزشی) تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.

- غلامعلی فضل‌الهی. روشی برای ارتقاء کیفیت و بهره‌وری، تهران: نشریه پژوهش و مهندسی شماره ۲۲، ص ۳۰، ۱۳۷۳.

- عسگر غنی. مهندسی معکوس، تهران: نشریه پژوهش و مهندسی شماره ۲۴، ص ۴۳، ۱۳۷۴.

- سخنرانی آقای TURK ENUSTUN مدیر بخش مستقل BENCHMARKING شرکت ایستمن کداک آمریکا در اجلاس مطالعاتی BENCHMARKING در شهر سیدنی استرالیا، ۱۳۷۶.

- سخنرانی آقای EUAN LOCKIE مدیر AUSTRALIAN CONTINUOUS

IMPROVEMENT GROUP در اجلاس مطالعاتی BENCHMARKING در شهر سیدنی استرالیا، ۱۳۷۶.

- BEST PRACTICE BENCHMARKING/SYLVA CODLING - ALDERSHOT: GOWER, 1992.

- BENCHMARKING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE/ TONY BENDELL, LOUISE BOULTER, AND JOHN KELLY. - LONDON: FINANCIAL TIMES, 1993.

- PRACTICAL BENCHMARKING: THE COMPLETE GUIDE/ MOHAMED ZAIRI AND PAUL LEONARD. - LONDON: CHAPMAN & HALL, 1994.

- RE-ENGINEERING AT WORK/ MICHAEL LOH. - LONDON: GOWER, 1995.

● مجتبی علاقی‌نادر: معاون سازمان مدیریت صنعتی و مدرس مدیریت، فوق‌لیسانس مهندسی کشاورزی و دارای تجارب مدیریتی