

به نام خدا

مدیریت توسعه و تحول سازمان

عارضه یابی و تشخیص آنچه باید تغییر کند

Diagnosis

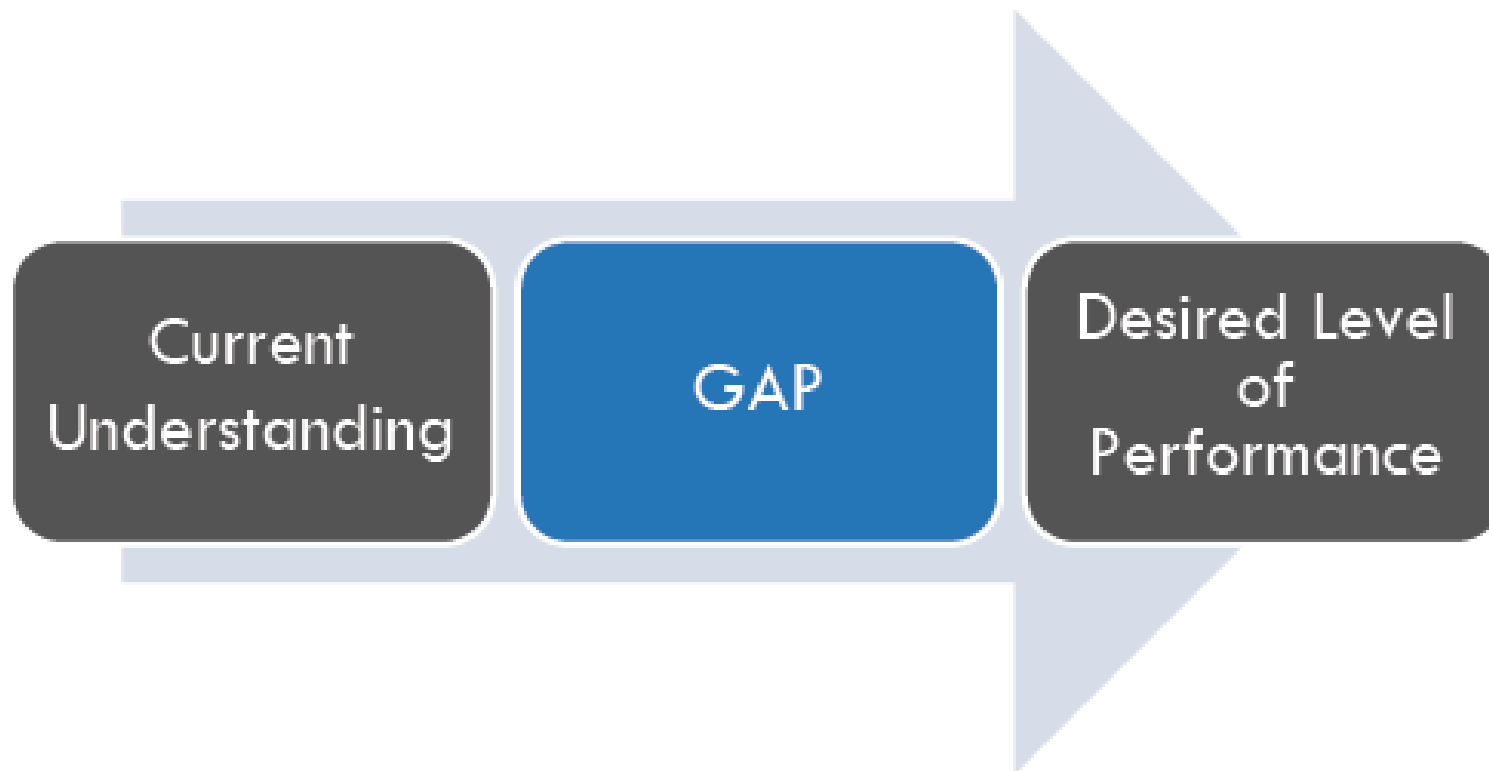
Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

عارضه یابی چیست و چرا باید آن را انجام دهیم؟

Organizational Diagnosis

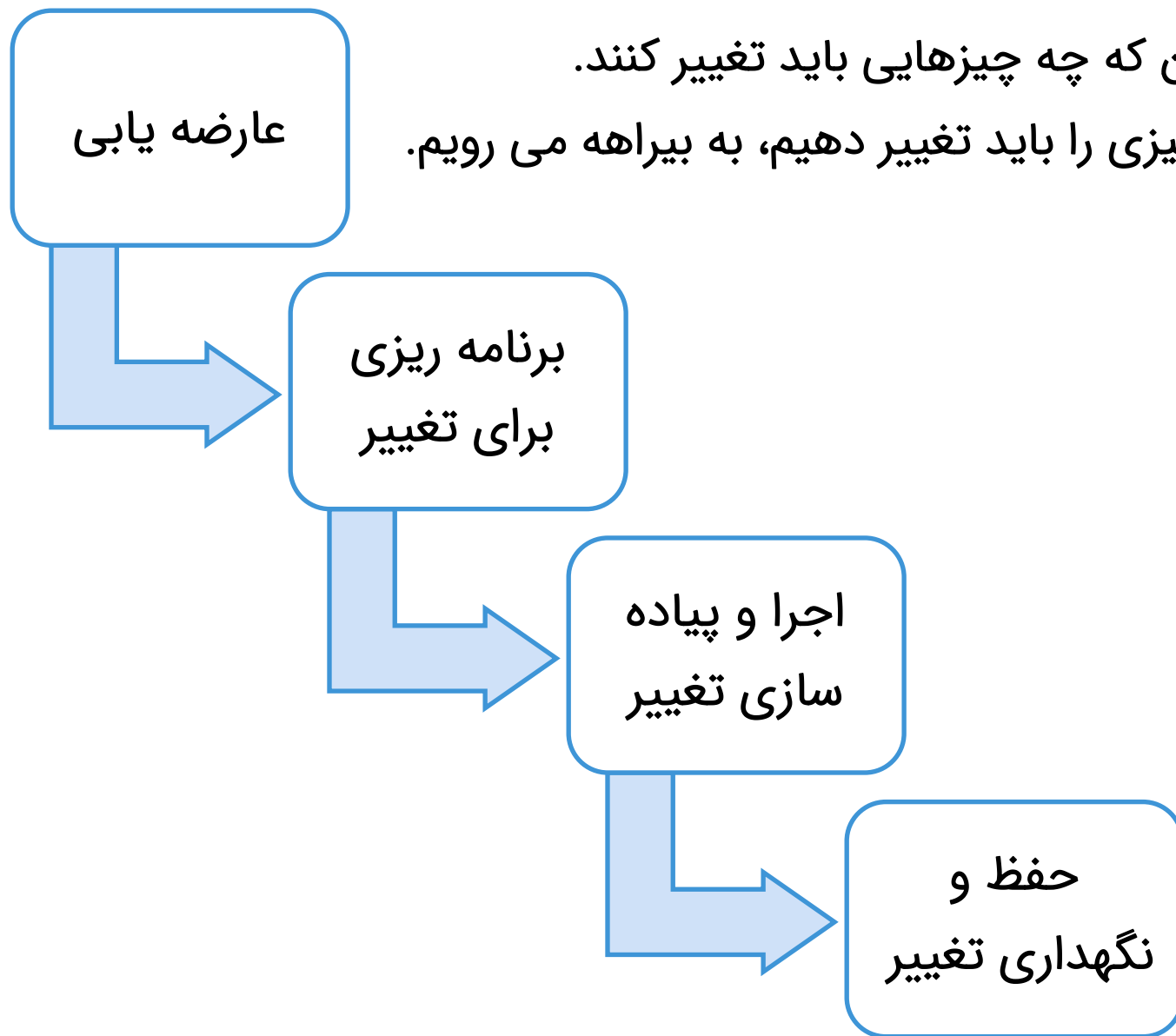
عارضه یابی چیست؟



عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟

تشخیص این که چه چیزهایی باید تغییر کنند.

اگر ندانیم دقیقا چه چیزی را باید تغییر دهیم، به بیراهه می رویم.



عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟ بر اساس مدل Lewin

Lewin's Change Management Template



عارضه یابی

Health Checkup تمثیلی از عارضه یابی

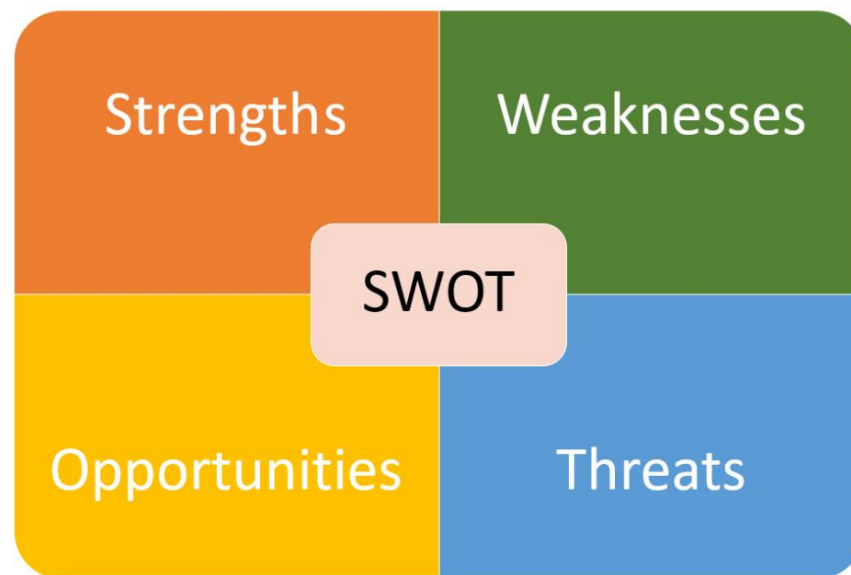


چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

ابزارهای عارضه‌یابی

ابزارهای عارضه یابی

- فرصت ها و تهدیدات (عارضه ها) در محیط بیرونی
 - چارچوب PESTEL
- بررسی نقاط قوت و ضعف (عارضه ها) در محیط درونی
 - چارچوب زنجیره ارزش پورتر Porter's Value Chain



تحلیل SWOT را چگونه انجام دهیم؟

تحلیل SWOT به تنهایی قابل انجام نیست. لازم است که به صورت تیمی این کار را انجام دهیم.

انجام مصاحبه های تک به تک

جلسات بارش فکری (Brainstorming)



چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه فرصت‌ها و تهدیدات را در محیط بیرونی رصد کنیم؟

چارچوب PESTEL

- شناسایی روندهای آینده موثر بر سازمان در محیط
- شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی





- برجام
- پیوستن به FATF
- تحریم های مالی و بانکی
- تحریم های واردات و صادرات کالاها
- ارتباطات دیپلماتیک با کشورهای همسایه
- ارتباطات دیپلماتیک با اروپا و آمریکا
- ارتباطات دیپلماتیک با روسیه، چین و آسیای شرقی

فرصت‌ها و تهدیدات سیاسی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	تحریم واردات قطعات خودرو	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	حسنه بودن ارتباطات سیاسی با عراق و افغانستان	صادرکننده مواد غذایی
تهدید	تحریم های بانکی	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Economic اقتصادی



- نرخ بهره بانکی
- نرخ تورم
- نرخ بیکاری
- نرخ ارز
- ارزهای دیجیتال (رمز ارزها)
- قیمت سوخت
- قیمت حامل های انرژی
- سیاست های مالیاتی
- حداقل حقوق قانون کار
- وضعیت بورس و بازار سرمایه

فرصت‌ها و تهدیدات اقتصادی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	کاهش نرخ بهره بانکی	تولید کننده قطعات خودرو
تهدید	افزایش ۴۰ درصدی حداقل قانون کار	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	رواج استفاده از رمزارزها در تجارت بین الملل	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Sociocultural فرهنگی اجتماعی



- اختلاف طبقاتی و توزیع درآمدها
- سبک زندگی مصرف گرا و تجملی
- سطح تحصیلات
- هرم جمعیتی (حرکت به سمت سالمندی)
- کوچک شدن بعد خانوارها
- ویژگی های متفاوت نسل جدید (دهه ۸۰ و ۹۰)

فرصت‌ها و تهدیدات فرهنگی اجتماعی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	حرکت هرم جمعیتی به سمت سالمندی	پزشکان و مراکز درمانی
تهدید	کوچک شدن بعد خانوار	دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
فرصت	سبک زندگی مصرف‌گرا و تجملی	رستوران‌ها و مراکز تفریحی و سرگرمی

Technological فناوریانه

- حمایت دولت از پژوهش، فناوری و نوآوری
- پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پیشرفت های فناوری های سطح بالا (High Tech)



فرصت‌ها و تهدیدات فناورانه

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	توسعه فناوریهای پزشکی از راه دور	پزشکان
فرصت	روند رو به گسترش استفاده از موبایل‌های هوشمند	فروشگاه‌های اینترنتی
تهدید	تمایل مردم به خریدهای آنلاین	فروشگاه‌های فیزیکی و سنتی

فرصت‌ها و تهدیدات زیست محیطی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	کاهش بارندگی و خشکسالی	شرکت کشت و صنعت
تهدید	سخت گیرانه تر شدن قوانین سازمان محیط زیست برای پسابهای کارخانجات	کارخانه تولید مواد شیمیایی
فرصت	آلودگی هوای شهرهای بزرگ	فروشگاه های اینترنتی

Legal حقوقی

- قوانین کار
- قوانین تجارت
- قوانین شهرداری



فرصت‌ها و تهدیدات حقوقی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	قوانین سخت گیرانه آتش نشانی برای اعطای پایان کار	شرکتهای سازنده واحدها و مجتمعهای مسکونی

چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را در محیط درونی شناسایی کنیم؟

چارچوب زنجیره ارزش پورتر Porter's Value Chain



فعالیت های اصلی Primary activities

• فعالیتهایی که با دریافت، ذخیره و توزیع مواد اولیه و ورودیهای تولید محصولات سروکار دارد. نظیر: بررسی مواد اولیه، کنترل موجودی، حمل و نقل و ...

لجستیک درونی

• تبدیل ورودی ها به محصولات نهایی شامل: ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، تست و ...

فعالیت های عملیاتی

• جمع آوری، انبارداری و توزیع محصولات به مشتریان

لجستیک بیرونی

• فراهم سازی وسیله ای که مشتری از محصولات با خبر شود و بتواند آن ها را خریداری کند. شامل فروش، بازاریابی، تبلیغات

بازاریابی و فروش

• فعالیتهایی که باعث بهبود و حفظ ارزش محصول یا خدمت می شود مثل: نصب، تعمیر، آموزش و ...

خدمات پس از فروش

فعالیت های پشتیبان Support activities

• تامین و تدارک منابع لازم برای فعالیت های اصلی

خرید و تدارکات

• تحقیق و توسعه
• تکنولوژی های مورد استفاده

تحقیق و توسعه

• استخدام، مدیریت، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به کارکنان

منابع انسانی

• شامل سیستم های رسمی برنامه ریزی، کنترل کیفیت، مالی، مدیریت اطلاعات و فرهنگ سازمانی
• تجهیزات و ساختمان فیزیکی

زیرساخت ها

نقاط قوت و ضعف بر اساس چارچوب زنجیره ارزش پورتر

سازمان/شرکت	عامل	قوت ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	تاخیر در رسیدن مواد اولیه به دلیل مشکلات ناوگان حمل و نقل	ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	میزان زیاد ضایعات قطعات تولیدی	ضعف
گلخانه	آموزش نحوه نگهداری از گلهای آپارتمانی	قوت
یک سازمان دولتی	تاخیر زیاد در خرید و تعمیر اقلام و تجهیزات اداری موردنیاز کارکنان	ضعف
کارخانه تولید نان های صنعتی	تولید محصولات جدید و نوآورانه	قوت
فروشگاه مبیل	کوچک بودن فضای فروشگاهی	ضعف