



موسسه آموزش عالی الکترونیکی نورطوبی

عنوان:

عارضه یابی فروشگاه کشاورزی

استاد:

جناب آقای دکتر خان محمدی

محقق:

فرهاد روی دل

بهار ۹۷

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

عارضه یابی فروشگاه کشاورزی

فرهاد روی دل^۱

چکیده

عارضه یابی روشی سیستماتیک و علمی جهت شناسایی، طبقه بندی و ریشه یابی عارضه‌ها و اثرات سوء آنها در کارکرد سازمان و تدوین برنامه‌های کاری برای رفع آنها در سازمان است. این پژوهش در دو مرحله صورت گرفت: مرحله اول شناخت علت‌ها و عارضه‌ها و مرحله دوم راهکارهایی جهت رفع آنها ارائه شد. عارضه یابی سازمانی یکی از روش‌های جامع ارزیابی عملکرد می‌باشد. کارت امتیازی متوازن از جمله ابزارهای جدیدی است که سازمان‌ها را در اندازه گیری عملکردشان یاری می‌کند و از آن می‌توان برای تعیین عارضه‌های موجود در سازمان نیز استفاده کرد. ارزیابی متوازن علاوه بر معیارهای مالی که بیانگر نتایج کارهایی که در گذشته انجام شده است، معیارهای عملیاتی مکمل در زمینه رضایت مشتریان، فرایندهای داخلی و فعالیت‌های بهبود و نوآوری سازمان را نیز در بر می‌گیرد.

در این پژوهش عارضه‌های شرکت از نظر سنج‌های مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بررسی و پس از شناسایی الویت بندی شدند. سپس برای رفع علت‌ها راهکارهایی ارائه گردید. نوع روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. منابع اصلی تحقیق عمدتاً گزارش‌ها و مستندات شرکت مورد بررسی

می‌باشد

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین المللی (f.roydel@yahoo.com)

در سال های اخیر موضوعی که بیش از پیش، سازمانها و ذهن مدیران آنها را سخت درگیر کرده است، تغییر، اصلاح و بهبود وضعیت سازمانهاست. دلایل آنها هم به دو دلیل اساسی است:

اول اینکه محیط سازمانها بطور مستمر و با شتاب دستخوش تغییر و تحول می شود و تنها سازمانهای سازگار و هماهنگ با الزامات و مقتضیات محیط، قادر به تداوم حیات و بقای خود هستند.

دوم اینکه سازمانها برای رشد و تکامل خود باید از درون متحول شوند و به سوی تعالی، برتری و بلوغ حرکت کنند و این فلسفه تکامل و ضرورت وجودی مدیران سازمانهاست تا بیش از آنکه انرژی و وقت و منابع خود را صرف حفظ وضع موجود نمایند، بیشتر صرف بهبود و توسعه و بالندگی سازمان نمایند.

اما علیرغم این اهمیت و ضرورت، متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمانها روزبروز پیچیده تر می شوند و لذا نه تنها توسعه و تکامل سازمان، که حفظ وضع موجود مناسب نیز سخت تر می شود که هم به دلیل تنوع و تعدد عوامل محیطی و هم به دلیل پیچیدگی روزافزون درون سازمانهاست، لیکن چاره ای جز حل مشکلات، عبور از موانع و گذر از راه ناهموار برای بقاء و رشد وجود ندارد.

در چنین شرایطی، هدایت و اداره سازمانها برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده و حضور فعال و اثربخش در جامعه، نیازمند درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی، برای آگاهی یافتن بموقع و دقیق از نقاط قوت و ضعف سازمان است که این هر دو، نیازمند الگو و مدل مناسب برخورد با سازمان می باشد.

بیان مسئله

نقطه شروع تغییر و تحول سازمان، درک و شناخت درست وضعیت موجود سازمان می باشد که این امر نیازمند مدلی مناسب برای شناخت است. توجه صحیح و آگاهی بموقع از نشانه های وجود مشکل تحت عنوان عارضه های سازمان و حساسیت و التزام به ریشه یابی و فهم چرایی وجود عارضه ها تحت عنوان علل و مشکلات اساسی سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان است. در این جهت و برای تحقق هدف مذکور، متدلوژی شناخت و معاینه سازمانی سازمانها، تهیه و تنظیم و ارائه شده است که بر مبنای مدل EFQM یا بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که برای ارزیابی تعالی سازمانها بکار گرفته می شود، تنظیم گردیده است. شایان ذکر است که علاوه بر مدل مذکور مدلهای دیگری برای ارزیابی سازمانها مانند مدل کارت امتیاز دهی متوازن، مدل تعیین برتری سازمانی، مدل کاهش راهبردی هزینه و بهبود عملکرد و... وجود دارد که اصولاً تفاوت ماهوی با هم ندارند.

فرآیند معاینه سازمانی سازمانها که در مدل مطرح و مورد استفاده قرار می گیرد، با رویکرد مشارکت و ایفای نقش هر چه بیشتر و فعال کارفرمایان، مدیران و کارشناسان سازمانها در فرآیند معاینه سازمانی با کمک مشاور بعنوان تسهیل گر انجام علمی و درست این فرآیند است. بعبارت دیگر، در این فرآیند مشاور از طریق تیم سازی در بدنه کارفرما و سازمان متقاضی، سعی می نماید تا دو هدف متعالی و ارزشمند محقق گردد:

نخست اینکه قابلیت تشخیص صحیح و علمی مشکلات و مسائل سازمانی و توانمندی کارشناسی راه حل یابی مسائل فراروی، در درون شرکت و بدنه مدیریت و کارشناسی شرکت متقاضی نهادینه شود .

دوم اینکه تصویر درست، جامع و قابل اعتماد از وضعیت موجود سازمان و چگونگی تغییر و تحول برای بهبود از طریق تعامل بسیار قوی بین مشاور و کارفرما و ایفای نقش اساسی و اصلی توسط کارفرما بدست آید که خود آغازی مطلوب برای ایجاد تحول و بهبود در وضعیت شرکت متقاضی مزبور می باشد.

معاینه سازمانی

سازمان هر شرکت مشابه انسان، موجودی پویا و زنده است و پیش نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش های کاملی از وضعیت بدن انسان است هرچه دقت این آزمایش ها بیشتر و دقیق تر باشد بهبود ها و فرآیند درمان مؤثرتر خواهد بود.

نقطه شروع هر تغییر و بهبودی، درک و شناخت کامل از وضعیت موجود و پیدا کردن مشکلات آن است که با عنوان عارضه خوانده می شود. با انجام این فرآیند سعی در یافتن معضلات و تنگنانهایی داریم که ممکن است بعنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر رشد باشد.

لذا با انجام فرآیند معاینه سازمانی سازمانی به مشکلات و امراض سازمان پی برده و سپس با تعریف پروژه های بهبود قدم اول را برای آماده سازی خود در مسیر رشد و تعالی بردارند.

معاینه سازمانی بعنوان یکی از ابزارهای اولیه و مفید برای سازمانهایی است که در اندیشه تعالی بوده و سعی دارند در این راه قدم بگذارند.

اصولاً سازمانی متعالی است که کیفیت خروجی های آن مورد رضایت مشتریان ، مصرف کنندگان ، کارکنان ، سهامداران ، تأمین کنندگان کالا و خدمات و جامعه قرار گیرد . حال با توجه به این مطالب به عارضه یابی یک فروشگاه کشاورزی می پردازیم.

بخش اول:

توصیف سازمان

کوتاه از گرین کالا^۲

گرین کالا از سال ۱۳۸۹ فعالیت خود را در زمینه خدمات کشاورزی و باغبانی، تولید گل و گیاه، اجرای فضای سبز و همچنین آبرسانی فضای سبز شروع کرده است.

گرین کالا ۸ سال است که شکل گرفته و این نام به معنای "کالای سبز" می باشد.

در سال ۹۳ تصمیم گرفته شد محصولاتی که تولید این مجموعه است از طریق اینترنت در دسترس همگان قرار گیرد به طوری که هر شخصی در هر شهر و استانی از ایران عزیزمان بتواند به راحتی کالای باغبانی مورد نظر خود را سفارش و درب منزل تحویل گیرد. گرین کالا در ابتدا، کار خود را با تاسیس یک وبلاگ آغاز کرد اما این موضوع در ابتدای راه مشکلاتی را به همراه داشت که با تلاش و پشتکار مسئولین توانستند این مسیر را طی کنند و تصمیم بر این شد که سایتی را طراحی کرده و در آنجا محصولات خود را معرفی و عرضه کنند.

در نهایت به این نتیجه رسیدند که یک فروشگاه آنلاین اینترنتی راه بیندازند تا علاقه مندان به گل و گیاه بتوانند به راحتی با چند کلیک هر گیاه و هر نوع ابزار کشاورزی را که میخواهند خریداری کنند و درب منزل تحویل بگیرند. بعد از گذشت مدتی این کار نتیجه داده و تا کنون تمام مشتریان این سایت راضی بوده اند. مشتریان پیشاپیش و قبل از خرید از حق انتخاب گسترده خود و اطلاعات موجود نهایت استفاده را می برند. مشتری در دنیای امروز حق انتخاب بیشتری را طلب می کند و مایل است دقیق تر و با قطعیت بیشتری انتخاب کند. زندگی امروزی بی گمان خرید به روش های نوین، هوشمندانه تر و البته لذت بخش تری را می طلبد. از

² Green Kala

همین روست که هر روز به تعداد استفاده کنندگان سرویس‌های اینترنتی و مشتریان فروشگاه‌های اینترنتی افزوده می‌شود.

فروشگاه گرین کالا با همین معیار و نیاز جامعه راه اندازی شد تا هموطنان عزیز بتوانند با صرف زمان کمتر و بررسی دقیق تر و همچنین حق انتخاب بیشتر و هزینه کمتر گل و گیاه و لوازم کشاورزی مورد نظر خود را سفارش داده و در آدرس دلخواه خود تحویل بگیرند.

خدمات و محصولات

محصولات این فروشگاه شامل تمامی لوازم و ابزار کشاورزی و باغبانی، کود های شیمیایی و ارگانیک، سموم و... با برند های متنوع می باشد. خدمات این فروشگاه که یک بخش بزرگ از آن را شامل می شود مشاوره در زمینه طراحی، اجرا و نگهداری فضای سبز می باشد.

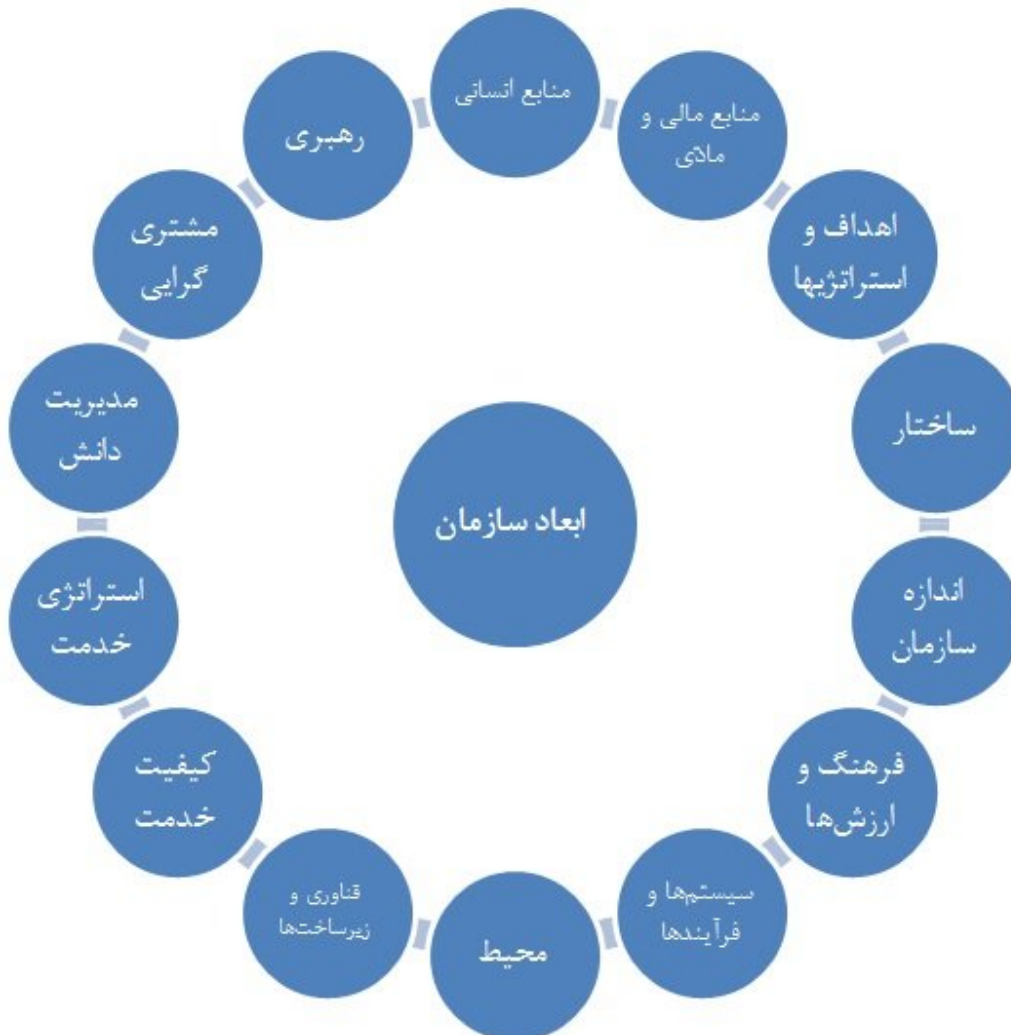
مشتریان

مشتریان گرین کالا از تمامی اقشار جامعه می توانند باشند. کشاورزان، باغ داران، گلخانه داران و حتی مشتریان خانگی که در منازل باغچه های کوچک یا گلخانه های کوچک خانگی^۳ دارند.

³ Flower Box

بخش دوم:

تحلیل سازمان



جمع‌بندی مدل‌های کلان‌نگر سازمانی

در این بخش به بررسی و تحلیل ابعاد مختلف سازمان می‌پردازیم و نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان را معرفی

می‌کنیم.



بعد اول: منابع انسانی

نقاط قوت: داشتن منابع انسانی قوی باعث میشود که سازمان در تمامی کارها موفق باشد. زیرا منابع انسانی پایه و زیر ساخت سازمان است. دارا بودن نیروی انسانی متخصص و کارا.

نقاط ضعف: بزرگترین نقطه ضعف یک سازمان، ضعف در منابع انسانی آن است. در دسترس نبودن نیروی متخصص در یک زمینه خاص.



بعد دوم: فناوری و زیرساخت ها

نقاط قوت: دارا بودن سایت فروشگاهی جهت فروش و ارسال محصولات به تمام نقاط کشور

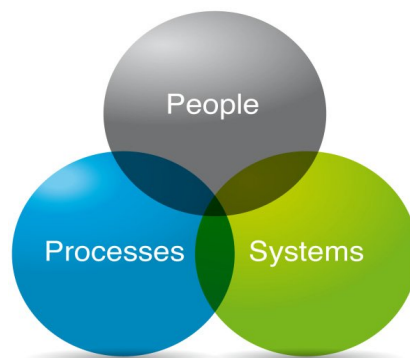
نقاط ضعف: بروزرسانی های وبسایت



بعد سوم: محیط

نقاط قوت: داشتن محیط کاری دلنشین و سرسبز با آب و هوای مناسب

نقاط ضعف: بهم ریختگی های محیط که بیشتر توسط عوامل خارجی ایجاد می شود.



بعد چهارم: سیستم‌ها و فرایندها

نقاط قوت: آسان شدن کارها، بروز بودن و با سرعت بیشتر حرکت کردن

نقاط ضعف: بروز رسانی ها، به وجود آمدن مشکلاتی که به سادگی قابل رفع نیست و به حضور تکنسین نیاز

است.



بعد پنجم: رسالت، اهداف و استراتژی‌ها

نقاط قوت: پیشبرد بهتر و دقیق تر کارها

نقاط ضعف: کند شدن روند رسیدن به اهداف، شکست استراتژی‌ها



بعد ششم: ساختار

نقاط قوت: ساختار دقیق، به روز و برنامه ریزی شده که به پیشبرد اهداف سازمان کمک می کند.

نقاط ضعف: وجود ناهنجاری هایی که به مرور زمان باعث افت در روند توسعه و پیشرفت سازمان خواهد شد.



بعد هفتم: منابع، مواد، منابع مالی

نقاط قوت: موجود بودن مواد (کودهای ارگانیک و شیمیایی، سموم، ابزارآلات و...) درجه یک ایرانی و خارجی

و همچنین داشتن منابع مالی خوب که هر دو در پیشبرد اهداف بسیار موثرند.

نقاط ضعف: نبود یا کمبود منابع مالی تاثیرات منفی ای بر ساختار سازمان می گذارد که مهمترین آنها عدم

توانایی تامین موجودی مورد نیاز و در پی آن از دست دادن مشتریان می باشد.



بعد هشتم: فرهنگ و ارزشهای مشترک

نقاط قوت: در گرین کالا قسمتی از رسالت کار این است که ایجاد و نگهداری فضای سبز فرهنگ سازی شود و در این راستا تا حدودی موفق عمل کرده اند.

نقاط ضعف: ترویج ارزش های مشترک و فرهنگ سازی ها به صورت مستقیم نیازمند منابع مالی می باشد و همچنین این مسائل در بین اقشار جامعه که در همه سطوح دارای اختلافات زیادی هستند کار دشوار و پیچیده ای است که می تواند مشکلاتی را برای سازمان به وجود آورد.



بعد نهم: اندازه سازمان

نقاط قوت: گرین کالا به صورت یک دفتر مستقل فعالیت دارد که اندازه آن باید بسته به نوع فعالیت متناسب باشد.

نقاط ضعف: کوچک بودن سازمان گاهی اوقات مشکلاتی اعم از انبارداری اجناس را به وجود می آورد.



بعد دهم: رهبری

نقاط قوت: این مجموعه توسط یکی از متخصصین در این رشته با سابقه کار درخشان رهبری می شود.

نقاط ضعف: ممکن است گاهی اوقات رهبری برای پیشبرد مسائل دچار ضعف شود اما با توجه به سابقه ای

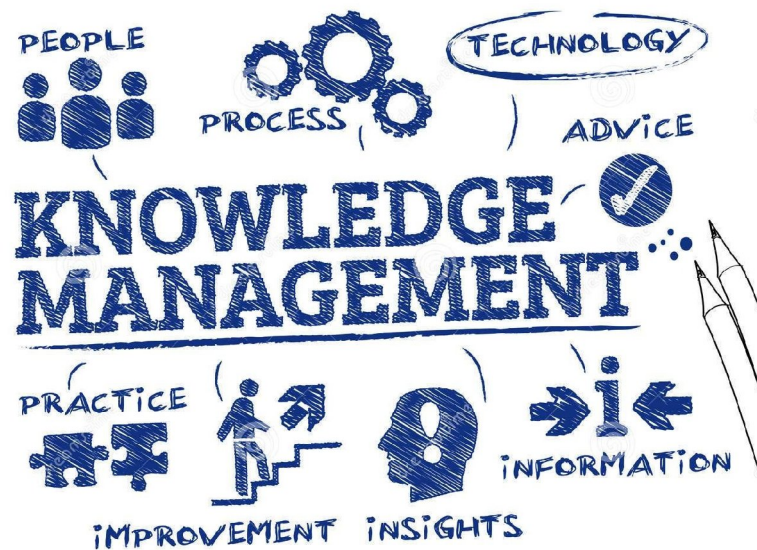
که در این زمینه دارند این مسائل قابل پیگیری و حل شدن هستند.



بعد یازدهم: مشتری گرایی

نقاط قوت: گرین کالا با دارا بودن نیروهای متخصص در زمینه فروش توانسته است تا حدود خیلی زیادی مشتریان خود را راضی نگه دارد.

نقاط ضعف: گاهی اوقات به دلایل متفاوت ممکن است این نیروها در بخش مشتری مداری ضعیف عمل کنند و نتوانند همه مشتریان را راضی نگه دارند.



بعد دوازدهم: مدیریت دانش

نقاط قوت: مجموعه گرین کالا در تمامی سطوح از مدیریت تا کارمندان جز، تاکید بر داشتن دانش فنی در حوزه کاری خود را الویت قرار داده است.

نقاط ضعف: برای داشتن دانش کافی باید در جهات مختلف به روز بود. مطالعه کتاب ها، بررسی مجلات و سایت های داخلی و خارجی که عدم انجام دادن این کارها باعث ایجاد نقطه ضعف در سازمان می شود.



بعد سیزدهم: استراتژی خدمت

نقاط قوت: در سطح مدیریت این مجموعه، مدیر با داشتن تخصص و مهارت و تحصیلات مرتبط توانسته است

استراتژی های مناسبی را در جهت خدمت ارائه کند.

نقاط ضعف: استراتژی ها باید کارا باشند، هر چند وقت یکبار به روز شوند تا بتوان ایرادات آن را بر طرف

کرد.



بعد چهاردهم: کیفیت خدمت

نقاط قوت: همواره سعی گرین کالا بر این بوده که کیفیت خدماتش درجه یک باشد و با توجه به توضیحاتی که در بخش های قبلی ذکر شد باید برای بازاریابی بهتر، جذب سرمایه و وفاداری مشتریان باید کیفیت خدمات خود را بالا ببریم. که این مسئله می تواند در بخش های مشاوره فنی، محصولات و... دیده شود.

نقاط ضعف: ممکن است محصولات تقلبی ای که وارد بازار می شوند و کسی از آنها اطلاع ندارد کیفیت خدمات و حسن شهرت مان را به خطر بیندازد.

بخش سوم:

تجویز سازمان

پیشنهادات

۱- در رابطه با ارتباط منفی عارضه های سازمانی با کیفیت کاری با استفاده از راهکارهای مناسب همچون ایجاد تنوع در شغل، داشتن استانداردهای شغلی مشخص، پرداخت حقوق و دستمزد کافی، ساعات کار هفتگی مناسب، آزادی و استقلال در انجام دادن وظایف شغلی، حجم کاری مناسب، اعمال سیاست های تشویقی توجه به پیشرفت های علمی و تخصصی اعضا، اهمیت دادن به نقاط قوت کارکنان، برقراری نظام ارزشیابی منصفانه، ایجاد آرامش روانی، امکان مشارکت در تصمیم گیری ها، ایجاد تسهیلات رفاهی، شرایط کاری مطلوب، ایجاد امنیت شغلی، تناسب بین وظایف و مسئولیت ها، اهمیت دادن به علایق کارکنان، ایجاد شرایط فیزیکی مناسب برای کار، ایجاد جو خوش بینی در محیط کار، امکان استفاده از فرصت های مطالعاتی، حمایت از اید ههای اعضا و غیره کیفیت محیط کاری را افزایش دهند.

۲- پیشنهاد می شود که مدیران و مسئولان با زمینه یابی نیازهای آموزشی کارکنان و جلب حمایت مسئولان عالی رتبه، برنامه ریزی مناسب را جهت بهبود کیفیت محیط کاری و اثر بخشی مدیریت سازمانی فراهم نمایند و در تعیین اهداف، برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های آموزشی و پژوهشی نظرات کارکنان را محترم شمرده و در انجام وظایف آموزشی شان آزادی عمل بیشتری داده شود که این عمل با ایجاد انگیزه درونی و تعهد و مسئولیت در آن ها، یکی از راههای بهبود کیفیت زندگی کاری خواهد بود و پرداخت منصفانه حقوق و مزایا در سازمان، امنیت شغلی اعضا و اعتماد سازی موجبات افزایش روحیه و در نهایت، منجر به افزایش کارایی و اثر بخشی عملکرد می شود با توجه به یافته های پژوهش، مشارکت بیشتر اعضا در تصمیم گیری ها، ایجاد فرصت هایی برای رشد و ترقی کارکنان، تنوع بخشیدن به شغل و افزایش مسئولیت آنها از جمله عوامل موثر در بهبود

کیفیت محیط کاری کارکنان است و هم چنین، سیاست و راهکار ترفیع برای کارکنان روشن و واضح شود و ترفیعات متناسب با توانایی افراد اعطا شود.