



چکیده

این تحقیق با هدف عارضه‌یابی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط شهرستان سقز با مدل 7S مکنزی انجام گرفته است. مطالعه‌ی حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر کارکنان شاغل در صنایع کوچک و متوسط شهرستان سقز است. حجم جامعه‌ی آماری ۱۰۰۰ نفر، روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری در دسترس بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی طراحی شده براساس ابعاد 7S مکنزی بود. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای همه‌ی ابعاد بیشتر از ۰/۷ به دست آمد، پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. براساس نتایج آزمون، صنایع شهرستان سقز در همه‌ی ابعاد 7S مکنزی وضعیت نامطلوبی دارند. برای رتبه‌بندی ابعاد مورد مطالعه در صنایع شهرستان سقز نیز از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد مهارت‌ها بیشترین میانگین رتبه‌بندی شده و ساختار کمترین میانگین را دارد.

واژگان کلیدی:

مدل 7S مکنزی، عارضه‌یابی، صنایع شهرستان سقز

۱ مقدمه

توسعه‌ی صنایع کوچک رمز توسعه‌ی اقتصادی در دهه‌ی آینده است. در بررسی‌ها نشان داده است که صنایع کوچک از طریق چهار کانال کارآفرینی، نوآوری و تغییر فناوری، پویایی صنعت و درنهایت ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش درآمد بر اقتصاد جهانی تأثیر می‌گذارند. به علاوه شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش بی‌اطمینانی و تقاضای فزاینده برای محصولات متنوع باعث شده است که اقبال به این صنایع بیشتر شود. در ایران علی‌رغم آنکه صنایع کوچک بیش از ۹۸ درصد واحدهای کوچک صنعتی و بیش از ۵۰ درصد کارکنان شاغل در بخش صنعت را در خود جای داده است، نه تنها صنایع کوچک از جایگاه ویژه‌ای در توسعه‌ی صنعتی و اقتصادی برخوردار نیست، بلکه با مشکل ورشکستگی و تعطیلی زیاد مواجه است. در دهه‌های اخیر تغییراتی در ساختار صنعتی کشورها رخ داده است و رشد و گسترش صنایع کوچک و متوسط در راهبرد توسعه‌ی صنعتی کشورها جایگاه خاصی برای خود باز کرده است. با توجه به تجربه‌ی موفق که کشورهای تازه صنعتی شده از این رویکرد کسب کرده‌اند و با توجه به اینکه درصد بالایی از واحدهای صنعتی کشور ایران کوچک و متوسط (SMEs¹) هستند و همچنین بیش از نیمی از شاغلان بخش صنعت را

در خود جای داده‌اند، صنایع کوچک و متوسط جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشور دارند و می‌توانند نقشی اساسی و محوری در برنامه‌های آتی توسعه‌ی صنعتی و اقتصادی کشور ایفا کنند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳). بنگاه‌های کوچک و متوسط قبل از ایجاد هر تغییر یا حرکت به سوی تعالی لازم است به شناخت وضعیت موجود و شکاف‌ها تا وضعیت مطلوب بپردازند (سلطانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). تغییرات سازمانی معمولاً شامل فرایند پژوهشی در چند مرحله است. یکی از مهم‌ترین مراحل آن، عارضه‌یابی سازمانی است. (MCFILLEN, O'NEIL, BALZER, & VARNEY, 2013; POSTMA & KOK 1999) بدین طریق می‌توان موجب بهبود بهره‌وری و درنهایت افزایش اشتغال و ارتقای توان رقابتی صنایع مختلف شد. این تحقیق به دنبال عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط در شهرستان سقز با استفاده از منطق مدل 7S مکنزی است.

۲ بیان مسئله

امروزه در نقش صنایع کوچک و متوسط در رشد و توسعه‌ی اقتصادی کشورها تردیدی وجود ندارد. در اکثر کشورهای جهان، توسعه‌ی صنایع جزو سیاست‌های اصلی دولت‌ها به شمار می‌رود و رویکردهای ویژه برای حمایت از ایجاد، رشد و بقای

این گونه واحدها اتخاذ می‌شود. هر دو گروه کشورهای صنعتی و در حال توسعه با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی لازم در صدد سامان‌دهی، رفع موانع و مشکلات، بهبود فضای کسب‌وکار و فراهم‌ساختن زمینه‌ی لازم به‌منظور بهره‌گیری هرچه بیشتر از صنعت در راستای توسعه‌ی کارآفرینی، حل معضل بیکاری، افزایش ارزش افزوده‌ی صادرات صنعتی، توسعه‌ی منطقه‌ای و کمک به بهبود توزیع درآمد در جامعه و ... هستند (Antony & Bhattacharyya, 2010).

صنایع کوچک و متوسط در فرایند رشد و توسعه‌ی اقتصادی کشورها نقشی اساسی دارند (Hansjorg & Zeynep, 2017). در سال ۲۰۰۸، در کشوری مانند رومانی، سهم شرکت‌های کوچک و متوسط از کل شرکت‌های صنعت، ساخت‌وساز، تجارت و سایر موارد ۹۹۶ درصد بوده است (Gabriela, 2012). باتوجه به حیاتی‌بودن وجود و ماندگاری صنایع کوچک و متوسط باید به‌صورت علمی در راستای بهبود وضعیت این صنایع و آماده‌سازی آن‌ها برای مقابله با بحران‌های مختلف اقتصادی و مالی تلاش کرد (Dolz, Iborra, & Safón, 2019). در این‌گونه شرایط این صنایع، درخصوص بقا یا مرگ، ورشکستگی و یا پرداخت بدهی‌های خود توان تصمیم‌گیری نخواهند داشت (McGuinness, Hogan, & Powell, 2018). درحالی‌که با همگرایی اجزای مختلف و عوامل کلیدی این صنایع می‌توان ماندگاری و بقای شرکت‌های کوچک و متوسط را محقق ساخت (Dolz et al., 2019). بنابراین، می‌توان با شناسایی ابعاد مختلف این‌گونه صنایع و عرضه‌یابی آن‌ها پیشنهاد‌های لازم جهت هم‌گرایی و هم‌راستایی^۲ بیشتر این ابعاد حیاتی ارائه داد تا این‌گونه سازمان‌ها بتوانند در راستای تداوم بقای خود فعالیت کنند.

۳ عرضه‌یابی سازمانی

عرضه‌یابی سازمانی^۳ فرایند استفاده از مدل‌ها و روش‌های علوم رفتاری برای ارزیابی وضعیت فعلی سازمان و یافتن راهی برای حل مشکلات آن یا افزایش بهره‌وری سازمان است (Bissell & Keim, 2008). عرضه‌یابی فرایندی نظام‌مند است که شامل جمع‌آوری داده‌ها، تشخیص، تدوین طرح‌های اقدام و روش‌های ارزیابی است (Wen Lin, Ling Huang, & Chin, 2009). عرضه‌یابی سازمانی به‌خودی‌خود مفهومی مرتبط به مفهوم تحلیل سازمانی است. این دو مفهوم دارای

شباهت‌ها و تفاوت‌های هستند. تحلیل سازمانی دارای وجوه مشترکی با عرضه‌یابی سازمانی است؛ اما تفاوت‌های مهمی نیز با عرضه‌یابی دارد. شباهت اصلی تحلیل سازمانی با عرضه‌یابی سازمانی این است که هر دو روش بر فهم محتوای سازمان تمرکز دارند، به‌عنوان‌مثال در تشخیص عوامل سازمانی و ماهیت آن‌ها به‌اضافه‌ی ارتباط میان آن‌ها، هر دو روش با مدل‌های سازمانی مشخصی شروع می‌شوند و از مدل‌های کاملاً مشابه برای جمع‌آوری داده‌ها و فرایندی‌کردن آن‌ها استفاده می‌کنند. تفاوت کلیدی آن‌ها در هدف آن‌هاست: هدف تحلیل سازمانی فهم سازمان به‌منظور اکتشاف آن است، درحالی‌که هدف عرضه‌یابی سازمانی فهم سازمان به‌منظور تغییر و بهبود آن است. می‌توان گفت عرضه‌یابی سازمانی شکل ویژه‌ای از تحلیل سازمانی است. شکلی که تمرکز بر اجرای تغییر سازمانی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی دارد (Nebojša, 2010). برای عرضه‌یابی سازمانی از سه روش مشاهده، مصاحبه و پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌شود، بنابراین، عرضه‌یابی و گردآوری داده‌ها متقابلاً باهم به‌کار می‌روند (Beer, 1971).

۳-۱ مدل‌های عرضه‌یابی

مدل‌های سازمانی ارائه‌دهنده‌ی وضعیت سازمان هستند که به فهم واضح‌تر و کامل‌تر آنچه در سازمان قابل مشاهده است کمک می‌کند. به‌طور کلی:

- ۱) مدل‌ها به ارتقای فهم ما در مورد رفتار سازمانی منجر می‌شوند.
- ۲) مدل‌ها به دسته‌بندی اطلاعات درخصوص سازمان کمک می‌کنند.
- ۳) مدل‌ها به تفسیر بهتر داده‌های سازمانی منتهی می‌شوند.
- ۴) مدل‌ها موجب ایجاد یک زبان مشترک می‌شوند (Howard, 1994).

مدل‌های عرضه‌یابی هم جزو مدل‌هایی هستند که اجزای اصلی سازمان و ارتباط میان آن‌ها به‌منظور فهم سازمان به‌عنوان هدف تغییر را شناسایی می‌کنند. وظیفه‌ی اصلی مدل‌های عرضه‌یابی ساده‌کردن واقعیت‌هاست. محققان درگیر با سازمان نمی‌توانند همه‌ی ابعاد متنوع و چندگانه‌ی سازمان را مطالعه کنند؛ بنابراین، آن‌ها دیدگاه یا بخشی را انتخاب می‌کنند که بتوانند سازمان را مورد مطالعه قرار دهند

(Nebojša, 2010).

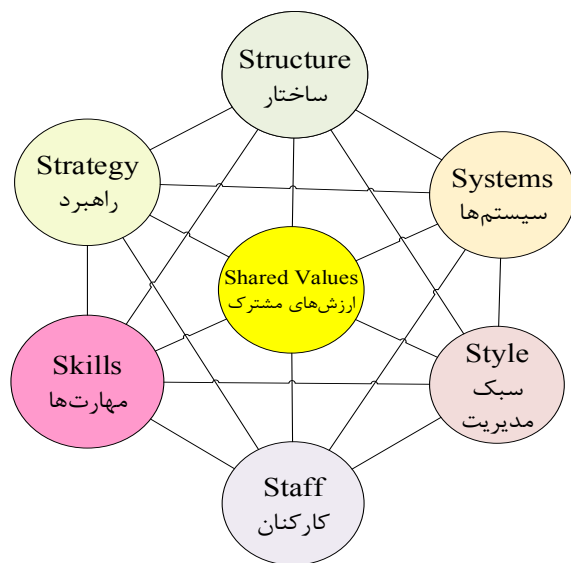
بدون استفاده از مدل‌های مختلف برای راهنمایی نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات و تفسیر داده‌ها، ممکن است عارضه‌یابان برپایه‌ی احساس و تحلیل خود اقدام به جمع‌آوری داده‌ها کنند. مهم‌ترین مدل‌های عارضه‌یابی مورد استفاده در جهان را می‌توان به‌صورت زیر فهرست کرد:

- ۱) تحلیل میدانی نیرو^۴ (French & Bell, 1995)،
- ۲) مدل لیویت (Leavitt, 1965)،
- ۳) تحلیل سیستم لیکرت (likert, 1967)،
- ۴) مدل سیستم‌های باز (Katz & Kahn, 1978)،
- ۵) مدل شش خانه‌ای ویسبورگ (Falletta, 2008; Weisberg, 1976)،
- ۶) مدل تجانس برای تحلیل سازمان (Nadler & Tushman, 1980)،
- ۷) مدل 7S مکنزی (Malbašić & Brčić, 2012; T. J. Peters & R. H. Waterman, 1982)،
- ۸) چارچوب فرهنگی سیاسی - فنی تیچی (Tichy, 1983)،
- ۹) عارضه‌یابی رفتارهای گروهی و فردی (Harrison, 1987)،
- ۱۰) مدل علی بورک - لیتوین برای تغییر و عملکرد سازمانی^۵ (Burke & Litwin, 1992)،
- ۱۱) مدل ستاره‌ی گالبرایت (Galbraith, 2002)،
- ۱۲) مدل برنامه‌ریزی عملکرد بالا (Nelson & Burns, 2005)،
- ۱۳) مدل هوش سازمانی فالت^۶ (Falletta, 2008).

۳-۲ مدل 7S مکنزی

چارچوب 7S مکنزی^۷ در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ توسط تام پیترز و رابرت واترمن، در شرکت مشاوره‌ی مکنزی و شرکا ارائه شد (Abdul & Alshaher, 2013). آن‌ها مدل خود را بالغ بر ۷۰ شرکت بزرگ پیاده کردند. این چارچوب دارای هفت متغیر است که نویسندگان آن را سطح نامیده و به‌وسیله‌ی هفت واژه که اول آن‌ها حرف «S» است، مشخص خواهند شد. پیترز و واترمن چارچوبی برای نگرش و بررسی سازمان ارائه دادند که تغییر و حرکت سازمان متأثر از تعامل میان هفت بعد ساختار^۸، راهبرد^۹، سیستم^۱، سبک^{۱۱}، کارکنان^{۱۲}، مهارت‌ها^{۱۳} و ارزش‌های مشترک^{۱۴} است و آن را مدل 7S مکنزی نامیدند (T. J. Pe- ters & R. H. Waterman, 1982). چارچوب 7S مکنزی یک مدل مدیریتی است که دیدگاهی راهبردی به سازمان دارد

و صاحب‌نظران معتقدند برای دستیابی به منافع بلندمدت و ایجاد یک سازمان اثربخش باید این متغیرها تغییر کنند و با همدیگر متناسب شوند، تا یک سیستم هماهنگ‌تری ایجاد شود (Abdul & Alshaher, 2013). این مدل اغلب به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و پایش تغییرات شرایط درونی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. براساس این مدل، برای آنکه سازمانی خوب عمل کند، این هفت عنصر باید در راستای یکدیگر قرار بگیرند و به‌طور متقابل یکدیگر را تقویت کنند. بنابراین، این مدل کمک می‌کند تا سازمان‌ها درک کنند که چگونه می‌توانند هم‌راستایی را میان این هفت عنصر ایجاد کنند تا عملکردشان را بهبود بخشند و یا چگونه از این هم‌راستایی می‌توانند در دوره‌های تغییر سازمانی استفاده کنند. در واقع هدف از این مدل این است که ارزیابی کند که چگونه یک سازمان می‌تواند در جایگاه مناسبی قرار گیرد تا به اهدافش دست یابد. در شکل (۱) اجزای مدل 7S مکنزی آمده است (Ravanfar, 2015).



شکل ۱: اجزای مدل 7S مکنزی برای عارضه‌یابی سازمانی

مدل نشان‌دهنده ارتباط و وابستگی میان متغیرهاست. در واقع متغیرهای دیگری هم بر سازمان‌های پیچیده مؤثرند و متغیرهای ارائه‌شده در مدل فقط متغیرهای بسیار حیاتی و مهم برای مدیران و اعضای سازمان را نشان می‌دهد. ساختار بعنوان اسکلت یا چارت سازمانی تعریف شده است. راهبرد، برنامه یا اقدام برای جمع‌آوری منابع جهت دستیابی به اهداف در زمان مناسب هستند. سیستم فرایندها و روش‌های کاری مشخص سازمان هستند. کارکنان در قالب واژه گروه‌های کارمندی در

سازمان است. در مقابل متغیر مهارت به توانمندی‌های کارکنان به‌طور کلی اشاره دارد. روشی را که مدیران کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی دارند متغیر سبک مدیریت نامیده‌اند. متغیر ارزش‌های مشترک، در اصل اهداف سطح بالاست که مفاهیم راهنمای اعضای موجود در سازمان است.

ارائه‌دهندگان مدل به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های آمریکایی گرایش به تمرکز بر متغیرهایی دارند که احساس می‌کنند موجب تحول آن‌ها خواهد شد. (به‌عنوان مثال ساختار، راهبرد و سیستم) درحالی‌که دیگر متغیرها را نادیده می‌گیرند. ژاپنی‌ها و برخی از شرکت‌های برتر آمریکایی در ایجاد ارتباط میان متغیرهای ساختار، راهبرد و سیستم به‌وسیله‌ی متغیرهای نرم موفق‌تر بوده‌اند. نویسندگان نتیجه گرفته‌اند که یک شرکت نمی‌تواند تنها با تغییر یک یا دو متغیر کل سازمان را متحول کند. آن‌ها عنوان کردند که برای دستیابی به اهداف بلندمدت باید متغیرها تغییر یابند تا سیستم منسجم‌تری ایجاد شود. نکته‌ی قابل‌ذکر عدم اشاره به محیط خارجی در مدل مکنزی است، اگرچه میدعان روش به سایر متغیرهای موجود سازمان هم اشاره کرده اند (Davis, 1998).

۳-۲-۱ کاربرد چارچوب 7S مکنزی

از این چارچوب می‌توانیم برای تعریف سؤالات درست و مرتبط استفاده کنیم و سپس به‌دنبال پاسخ‌های صحیح برای پرسش‌های مطرح‌شده باشیم. درواقع این راهی مناسب برای شروع برنامه‌ریزی راهبردی است. اگر مسائل و مشکلات عملکردی وجود داشته باشند و کارها آن‌گونه که موردنظر است، انجام نشده باشد، می‌توان از چارچوب 7S به‌عنوان ابزاری تشخیصی استفاده کرد. تشخیص با اولویت بر روی عناصر شروع می‌شود. اگر راهبردی درست باشد، شاید مشکل در ساختار باشد و یا در سیستم و اگر مشکل در این عناصر نباشد، ممکن است مشکل از ارزش‌های مشترک و یا سبک مدیریت مالک شرکت و یا مدیر اجرایی باشد. از این مدل می‌توان برای پیاده‌سازی تغییر راهبرد استفاده کرد و سازمان را از طریق چارچوب «اگر - آنگاه» ممیزی کرد. این مدل، به‌خلاقانه‌ی اشاره می‌کند که باید پرسش‌ها در این مدل بیان می‌شود که برای رسیدن به برخی راهبردها باید آرام‌گام برداشت تا سریع‌تر به اهداف دست پیدا کرد (حنفی‌زاده، رواسان، ۱۳۹۰).

نقاط قوت مدل 7S مکنزی

7S مکنزی نقاط قوتی دارد که مهم‌ترین آن‌ها به‌صورت زیر است:

- ۱) ابزار ارزشمندی در آغاز فرایندهای تغییر و جهت‌دهی به آن است؛
- ۲) ابزار مناسبی در تجسم جامع سازمان است؛
- ۳) الگویی برای عناصر مورد بررسی و مقایسه از سازمان؛
- ۴) انعطاف‌پذیری بالایی دارد؛
- ۵) استفاده برای تجزیه و تحلیل داخلی یک شرکت؛
- ۶) تجزیه و تحلیل ویژگی‌های راهبردی یک شرکت؛
- ۷) ابزاری برای تشخیص امکان‌پذیر بودن راهبردها؛
۸. سنجش تأثیرات تغییر بر روی شرکت؛
- ۹) تجزیه و تحلیل جنبه‌های «موفق و غیرموفق» در سازمان؛
- ۱۰) ارزیابی تأثیرات احتمالی تغییرات آتی در سازمان؛
- ۱۱) هم‌راستایی بخش‌ها و فرایندها در دوران ادغام شرکت‌ها.

نقاط ضعف مدل 7S مکنزی

مهم‌ترین ضعف‌های این ابزار را می‌توان به‌صورت زیر فهرست کرد:

- ۱) فقط تمرکز بر ابعاد و جنبه‌های داخلی سازمان دارد.
- ۲) عوامل خارجی تصمیم‌گیری‌های راهبردی شرکت، نادیده گرفته می‌شود.
- ۳) نیاز به تجزیه و تحلیل‌های دیگر مانند تجزیه و تحلیل SWOT دارد.
- ۴) تردید تحلیلی در ارتباط‌های درونی میان عناصر و یا ایجاد خلأهایی در درک درست راهبرد و یا اجرای صحیح آن. با اینکه از طریق این مدل، احتمال اجرای راهبرد بالا می‌رود، ولی درعین‌حال، رقبا می‌توانند درخصوص آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد، حدس‌هایی بزنند و همین امر پیاده‌سازی این مدل را در سازمان‌هایی که در بازار رقابتی شدید حضور دارند، دشوار می‌کند.

ابعاد مدل 7S مکنزی به دو دسته ابعاد نرم و ابعاد سخت دسته‌بندی می‌شوند. ابعاد سخت، عبارت‌اند از ساختار، راهبرد و سیستم‌ها که به‌راحتی در سازمان‌ها در چارچوب بیانیه‌ی راهبردی سازمانی، طرح‌ها و برنامه‌های سازمانی، چارت سازمانی و سایر مستندات به‌صورت ملموس قابل شناسایی و مشاهده هستند. در صورتی‌که ابعاد نرم به‌راحتی قابل درک



و فهم و مشاهده نیستند. مطالعه‌ی تحقیقات تجربی در این زمینه نشان می‌دهد که درزمینه‌ی عارضه‌یابی صنایع به‌ویژه در جوامع کمتر توسعه‌یافته، پژوهش‌های کمتری انجام شده و خلأ تحقیقات تجربی در این زمینه برای رسیدن به اجماع در این خصوص کاملاً محسوس است. این در شرایطی است که صنایع کوچک و متوسط در فرایند رشد و توسعه، کارآفرینی، نوآوری پایه و اساس رشد بلندمدت محسوب می‌شوند (Raynard & Forstater, 2002).

در بسیاری از مباحث مدیریتی، سازمان به بدن انسان تشبیه شده است، چرا که سازمان نیز به‌مثابه یک موجود پویا و زنده است. همان‌طوری که پیش‌نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش‌های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هرچه دقت این آزمایش‌ها بیشتر و دقیق‌تر باشد بهبودها و فرایند درمان مؤثرتر خواهد بود، در مورد ایجاد اصلاحات و حرکت به‌سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرایند عارضه‌یابی همین حکم را دارد و با انجام این فرایند سعی در یافتن معضلات و تنگناهایی داریم که ممکن است به‌عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر بهبود باشند.

۴ روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و براساس شیوه‌ی گردآوری داده‌ها توصیفی و از شاخه‌ی پیمایشی یا زمینه‌یابی است. این تحقیق از نظر سطح بازده

توصیفی و تشخیصی بوده، از نظر وسعت کاربرد به لحاظ این که محدود به مکان‌های مشخص (صنایع کوچک و متوسط شهرستان سقز) و مقطع زمانی خاصی مرتبط می‌شود، از نوع تحقیق محدود (منطقه‌ای) است و از نظر درجه کنترل نیز به لحاظ اینکه در محیط این شهرستان انجام می‌گیرد، میدانی است. در پژوهش حاضر، برای انجام عارضه‌یابی ابتدا پرسش‌نامه‌ی محقق و براساس مدل 7S مکتوبی تدوین شد. پرسش‌نامه دارای سؤالاتی با طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) بود. پرسش‌نامه‌ی تهیه‌شده توسط ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان رشته‌ی مدیریت، مورد بازبینی و ویرایش قرار گرفت و سؤال‌های مبهم آن اصلاح شد. در مرحله‌ی بعد پرسش‌نامه‌ی نهایی شده میان نمونه آماری توزیع و پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای وضعیت متغیرها مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و به‌وسیله‌ی آزمون فریدمن رتبه‌بندی آن‌ها انجام شد.

جامعه‌ی آماری و حجم نمونه

جامعه‌ی آماری به‌کار گرفته‌شده در تحقیق حاضر صنایع کوچک و متوسط شهرستان سقز است و حجم جامعه شامل ۱۰۰۰ نفر کارمند است. تعداد نمونه طبق فرمول کوکران ۲۷۵ نفر و روش نمونه‌گیری، بر مبنای روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی است.

جدول ۱: حجم جامعه و نمونه آماری

ردیف	گروه صنعتی	Pi	Fi	n	Pi.n
۱	غذایی	۰/۳۸	۳۸۰		۱۰۵
۲	نساجی	۰/۰۸	۸۰		۲۲
۳	شیمیایی	۰/۱۵	۱۴۵	۲۷۵	۴۰
۴	کانی غیر فلزی	۰/۲۱	۲۰۵		۵۵
۵	کانی فلزی	۰/۱۹	۱۹۰		۵۶
	جمع	۱	۱۰۰۰		۲۷۵

۵ تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۵-۱ روایی پرسش‌نامه تحقیق

به‌منظور دستیابی به روایی مطلوب، پرسش‌نامه طبق مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق تهیه شد. سپس با آزمون پرسش‌نامه میان ۱۰ نفر از خبرگان رشته‌ی مدیریت روایی محتوا و صوری پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت.

۵-۲ پایایی پرسش‌نامه تحقیق

در جدول زیر ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد هفتگانه‌ی پرسش‌نامه‌ی عارضه‌یابی با مدل 7S مکتوبی آمده است، همچنان‌که مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷۰ است، بنابراین، پایایی کلی پرسش‌نامه مورد تأیید است.

جدول ۲: میزان ضریب آلفای کرونیخ برای متغیرهای پرسش‌نامه

متغیرها	ضریب آلفا
ساختار	۰/۷۶۳
سیستم	۰/۷۷۲
کارکنان	۰/۷۵۱
ارزش‌های مشترک	۰/۸۱۲
استراتژی	۰/۷۹۳
سبک مدیریتی	۰/۷۹۷
مهارت‌ها	۰/۸۴۲

۵-۳ نتایج توصیفی پژوهش

توزیع داده‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌های

در جدول (۳) شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و همچنین شکل توزیع شده آمده است.

جدول ۳: شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع عوامل

شاخص	ساختار	سیستم	کارکنان	ارزش‌های مشترک	راهبرد	سبک مدیریتی	مهارت‌ها
تعداد	۲۷۵	۲۷۵	۲۷۵	۲۷۵	۲۷۵	۲۷۵	۲۷۵
مرکزی	۲/۷۱۸۵	۲/۸۹۸۵	۲/۹۰۰۰	۲/۷۲۱۲	۲/۸۵۳۱	۲/۷۸۸۳	۲/۹۰۱۸
پراکندگی	۰/۴۶۶۱۸	۰/۷۶۸۶۹	۰/۷۶۳۵۶	۰/۶۵۳۵۴	۰/۷۵۶۳۹	۰/۶۴۷۸۴	۰/۷۴۵۸۸
شکل	۰/۲۱۷	۰/۵۹۱	۰/۵۸۳	۰/۴۲۷	۰/۵۷۲	۰/۴۲۰	۰/۵۵۶
توزیع	۰/۱۸۰	-۰/۱۰۹	-۰/۱۱۲	-۰/۰۵۶	۰/۰۲۹	۰/۰۵۹	۰/۲۲۳
	-۱/۰۶۱	۰/۲۳۱	۰/۱۴۲	-۰/۱۶۶۷	-۰/۹۸۹	۰/۳۵۶	-۰/۷۴۴۰

هرچقدر میزان انحراف معیار یک توزیع آماری بیشتر باشد، نشان‌دهنده‌ی این است که این داده‌ها، دارای پراکندگی بیشتری هستند. در میان متغیرهای این پژوهش، سیستم با مقدار ۰/۷۶۸ بیشترین و ساختار با مقدار ۰/۴۶۶ کمترین پراکندگی را دارد. مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیرهای مورد مطالعه در بازه (۲،-۲) قرار دارد. یعنی از لحاظ کجی متغیرهای پژوهش نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین چون مقدار کشیدگی متغیرها در بازه (۲،-۲) قرار دارد، توزیع متغیرها نیز از کشیدگی نرمال برخوردار است.

۵-۴ آمار استنباطی

برای بررسی چگونگی وضعیت متغیرها، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. یافته‌ها نشان‌دهنده‌ی این بود که میانگین تجربی ساختار برابر با ۲/۷۱، راهبرد برابر با ۲/۸۵، سیستم برابر با ۲/۸۹، سبک مدیریتی برابر با ۲/۷۸، کارکنان برابر با ۲/۹۰، مهارت برابر با ۲/۹۰ و ارزش‌های مشترک برابر با ۲/۹۰ بود. بنابراین، همه‌ی موارد کمتر از میانگین مورد انتظار یعنی ۳ بوده است. با توجه

به اینکه مقدار t در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار بود، بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که میانگین مشاهده شده با میانگین نظری تفاوت معنی‌داری دارد و میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است؛ بنابراین، می‌توان گفت که ساختار، راهبرد، سیستم، سبک مدیریتی، کارکنان، مهارت و ارزش‌های مشترک صنایع کوچک و متوسط شهرستان سقز در وضعیت مطلوبی قرار ندارند.

برای رتبه‌بندی ابعاد مورد مطالعه در صنایع شهرستان سقز، از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه‌ی فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون در سطح خطای ۰/۰۱ تفاوت معناداری را نشان می‌داد (P-Value \geq 0.01).

جدول ۴: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن

ابعاد	Mean Rank	DF	مجذور کای	Sig
مهارت‌ها	۴/۶۴			
کارکنان	۴/۳۵			
راهبرد	۴/۲۸			
سیستم	۴/۰۸	۶	۸۰/۸۸۵	۰/۰۰۰
سبک مدیریت	۳/۸۱			
ارزش‌های مشترک	۳/۵۴			
ساختار	۳/۳۱			

همان‌طور که در جدول (۴) آمده است، مهارت‌ها بیشترین میانگین رتبه‌بندی شده و ساختار کمترین میانگین را دارد.

۶ پیشنهادها براساس نتایج تحقیق

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای لازم برای بهبود وضعیت صنایع کوچک و متوسط شهرستان سقز در ادامه تشریح می‌شود:

(۱) بعد ساختار:

- رسمیت واحدهای صنعتی متناسب با فضای موجود و فرهنگ بومی آن باشد.

- از پیچیدگی بیش از حد در ساختار سازمانی اجتناب شود.

- تفویض اختیارات کافی با هدف کاهش تمرکز صورت گیرد.

(۲) بعد راهبرد:

- صنایع با شناخت کامل عوامل داخلی و محیطی تصویری کامل از وضعیت فعلی خود ترسیم کنند و اهداف و راهبردهای خود را در راستای بهبود وضعیت موجود تدوین کنند.

- برنامه‌ریزی‌های لازم درخصوص تخصیص منابع جهت اجرای بهینه‌ی راهبردها صورت گیرد.

(۳) بعد سیستم:

- فرایندها و سیستم‌های کسب‌وکار باتوجه به الزامات محیط رقابتی مهندسی مجدد شوند.

(۴) بعد سبک مدیریت:

- سبک‌های کارمندمدار باتوجه به سطح بلوغ کارکنان استفاده شود.

- نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور مناسب به آن‌ها بازخورد داده شود.

- منابع و امکانات موردنیاز جهت انجام موفقیت‌آمیز وظایف در اختیار کارکنان قرار گیرد.

(۵) بعد کارکنان:

- شناسایی و خلق روش‌های جدید بهبود فضای همکاری و مشارکت بین کارکنان در دستور کار قرار گیرد.

- ایده‌ها و پیشنهادهای مطرح‌شده از سوی کارکنان، از طرف مدیریت واحد صنعتی، مورد توجه قرار گیرد.

- به کارکنان فرصت داده شود تا مهارت‌های مرتبط با شغل خود را توسعه دهند.

- به کارکنان آزادی عمل و استقلال کافی جهت بروز خلاقیت داده شود.

- کارکنان درک روشنی از نقش، روابط و مسئولیت‌های خود به‌دست آورند.

(۶) بعد مهارت:

- درزمینه‌ی سیستم‌ها و رویه‌های اداری و فرایندهای سازمانی، آموزش‌های لازم به کارکنان داده شود.

- نیازهای آموزشی کارکنان به‌طور منظم، شناسایی و به توسعه‌ی مهارت‌های نیروی انسانی توجه ویژه شود.

- تفویض امور طبق سطح مهارت کارکنان زیرمجموعه باشد.

(۷) در بعد ارزش‌های مشترک:

- ارزش‌های سازمانی در کارکنان نهادینه شود.

- به کسب دانش سازمانی درخصوص چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف واحد صنعتی اهمیت داده شود.

۷ پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

برای بهترشدن نتایج مطالعات مرتبط به عارضه‌یابی سازمانی واحدهای صنعتی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

(۱) شناسایی و رتبه‌بندی عارضه‌های صنایع با رویکرد تحلیل شبکه و دیمتل؛

(۲) عارضه‌یابی واحدهای صنعتی با سایر مدل‌های عارضه‌یابی؛

organization improvement. : Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gabriela, S. (2012). Strategic diagnostic for SME working in the field of automotive business. Paper presented at the Procedia Economics and Finance

Galbraith, J. (2002). Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process. San Francisco: CA: JohnWiley & Sons, Inc.

Hansjorg , H., & Zeynep, M. N. (2017). The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development.

Harrison, M. I. (1987). Diagnosing organizations: Methods, models, and processes. : Newbury Park, CA: Sage.

Howard, A. E. (1994). Diagnosis for organizational change: Methods and models. . New York,: The Guilford Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social psychology of organizations. New York: NY: Wiley.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. In J. G. March (Ed.). New York: Rand McNally.

likert, R. (1967). The human organization: its management and value. New York: NY: McGraw Hill.

Malbašić, I., & Brčić, R. (2012). ORGANIZATIONAL VALUES IN MANAGERIAL COMMUNICATION. Management, 17(2), 99-118.

MCFILLEN, J. M., O'NEIL, D. A., BALZER, W. K., & VARNEY, G. H. (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. Journal of Change Management, 13(2), 223-246. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>

McGuinness, G., Hogan, T., & Powell, R. (2018). European trade credit use and SME survival. Journal of Corporate Finance, 49, 81-103. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.005>

Nadler, D. A., & Tushman , M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior Organizational Dynamics, 9(2), 35-51. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)

Nebojša, J. (2010). Business processes in organizational diagnosis. Journal of Contemporary Management 15(2).

Nelson, T., & Burns, F. I. A. J. (2005). High performance programming: a framework for transforming organizations. New York: NY: Cosimo.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: NY: HarperBusiness.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of

۳) عارضه‌یابی واحدهای صنعتی و اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره.

۸ منابع

حنفی‌زاده، پیام، زارع رواسان، احد. (۱۳۹۰). مکنزی بررسی آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی ERP بر مبنای اولین همایش علوم انسانی تولید و صنعت .

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری تهران: نشر آگاه.

سلطانی‌نژاد، اسما، کزازی، ابوالفضل، سلطانی‌نژاد، نیما. (۱۳۹۵).

عارضه‌یابی عملکرد شرکت‌های قطعه‌ساز کوچک و متوسط (مطالعه موردی: قطعه‌سازان تحت پوشش ساپکوی استان

تهران). مدیریت تولید و عملیات، ۷(۱)، ۱۰۳-۱۲۰.

Abdul, A., & Alshaher, F. (2013). The Mckinsey 7s Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment. International Journal of Advances in Engineering & Technology, 6(5), 1948-1966.

Antony, J., & Bhattacharyya, S. (2010). "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India". Measuring Business Excellence, 14(3), 42. doi: <https://doi.org/10.1108/13683041011074209>

Beer, M. (1971). Organizational diagnosis: an anatomy of poor integration. . Paper presented at the American Psychological Association Conference. , Washington, DC.

Bissell, B. L., & Keim, J. (2008). Organizational diagnosis: the role of contagion groups. International Journal of Organizational Analysis, 16(1/2), 7-17. doi: <https://doi.org/10.1108/19348830810915460>

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523-545.

Davis, F. (1998). Perceived usefulness, Perceived ease of use, and user acceptance of information technology. Mis Quarterly, 13(3), 319-340.

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. BRQ Business Research Quarterly, 22(2), 119-1360. doi: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004>

Falletta, S. (2008). Organizational Diagnostic Models, A Review & Synthesis: Leadersphere, Inc.

French, W. L., & Bell, C. H. (1995). Organization development: Behavioral science interventions for

-
1. Small and Medium Enterprises (SMEs).
 2. Alignment
 3. Organizational Diagnostic
 4. Force Field Analysis
 5. Burke-Litwin Model of Organizational Performance & Change
 6. Falletta's Organizational Intelligence Model
 7. Mckinsey 7S Framework
 8. Structure
 9. Strategy
 10. System
 11. Style
 12. Staff
 13. Skills
 14. Shared Value

excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: NY: Harper & Row.

POSTMA, T., & KOK, R. (1999). Organizational Diagnosis in Practice: A Cross-classification Analysis using the DELTechnique. *European Management Journal*, 17(6), 584-597.

Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(10), 1-12.

Raynard, P., & Forstater, M. (2002). Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. . Vienna, Austria: United Nations Industrial Development Organization, .

Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: John Wiley & Sons.

Weisberg, M., R (1976). Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory. *Group and organization studies*, 1(4), 430-447.

Wen Lin, Y., Ling Huang, H., & Chin Tung, S. (2009). The organisational diagnosis of a Health Promoting Hospital in Taiwan. *Patient Education and Counseling*, 76, 248-253. doi: doi:10.1016/j.pec.2008.12.025

