

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت

عارضه یابی کسب و کار

Prepared By Saeid Vaezzadeh



Business DIAGNOSIS

Gap Analysis

@2026 Saeid Vaezzadeh





SAEID VAEZZADEH

Sales, Marketing and Digital Marketing Consultant

- ❖ Marketing & Sales Consultant at Mahan Management Consulting Center
- ❖ Master's degree in Public Administration-Urban Management (Allameh Tabataba'i University)
- ❖ Graduate in Industrial Management
- ❖ More than 21 years of management and consulting experience in the field of human resources, quality management systems, sales, marketing, and digital marketing.

Area Of Expertise:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| ▪ Marketing Management | ▪ Business model design |
| ▪ Marketing Mix Design | ▪ Diagnosis and Situation Analysis |
| ▪ Marketing Plan | ▪ Brand Management Process |
| ▪ Digital Marketing | ▪ Quality Management Systems |
| ▪ Sales Planning | |

MAHAN BUSINESS SCHOOL



Get in Touch.



@saeidvaezzadeh



@saeidvaezzadeh



vaezzadeh.saeid@gmail.com



0935-1271470

MAHAN BUSINESS SCHOOL



«چرا اغلب سازمان‌هایی که با مشکل مواجه می‌شوند با وجود
تلاش بسیار و راه حل های متنوع، نتیجه نمی‌گیرند؟»



“مشکل واقعی این نیست که راه حل نداریم، مشکل
این است که مسئله را اشتباه تعریف می‌کنیم”





مشکل / مسئله (Problem) اغلب ما را به راه‌حل‌های تکراری می‌برد

هاروارد بیزینس ریویو به این نکته اشاره می‌کند:

وقتی مدیران مسئله‌ها را خیلی محدود تعریف می‌کنند، در نهایت دوباره به همان راه‌حل‌های تکراری رو می‌آورند

“When managers define problems **too narrowly**, they end up recycling the same solutions.”— HBR



عارضه یابی چیست؟



Business Diagnosis فرآیندی نظام‌مند، تحلیلی و مبتنی بر شواهد است که با هدف تشخیص دقیق وضعیت واقعی کسب‌وکار، شناسایی شکاف‌های عملکردی و سیستمی، و تبیین علل ریشه‌ای ناهماهنگی‌ها انجام می‌شود تا مبنایی معتبر برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و طراحی مداخلات اثربخش فراهم گردد.



به بیان ساده‌تر عارضه یابی کسب و کار یعنی؛

«تشخیص درست مسئله‌ی درست، پیش از تلاش برای حل آن».



ریچارد روملت در کتاب Good Strategy / Bad Strategy، تشخیص را هسته‌ی استراتژی خوب می‌داند:
"یک استراتژی خوب با تشخیصی آغاز می‌شود که ماهیت چالش را تعریف یا توضیح می‌دهد."

Richard Rumelt

در واقع عارضه یابی ؛

نه گزارش است

نه فهرست مشکلات

بلکه تفسیر واقع‌بینانه و عمیق از وضعیت رقابتی و سازمانی



Business Diagnosis دارای پنج مؤلفه اصلی است:



1. مبتنی بر شواهد (Evidence-based)

داده، مشاهده، الگوهای رفتاری،
نشانه‌های عملکردی، نه برداشت‌های
شخصی و نه قضاوت‌های شتاب‌زده

2. تمرکز بر Gap نه صرفاً Problem

فاصله بین وضعیت موجود، وضعیت
مطلوب و گاهی وضعیت ممکن، نه صرفاً
توصیف دردها و شکایت‌ها.

5. پیش‌نیاز تصمیم‌سازی

عارضه یابی الزاماً به راه حل منجر
نمی‌شود اما بدون عارضه یابی، راه حل
(Solution) اغلب خطرناک است.

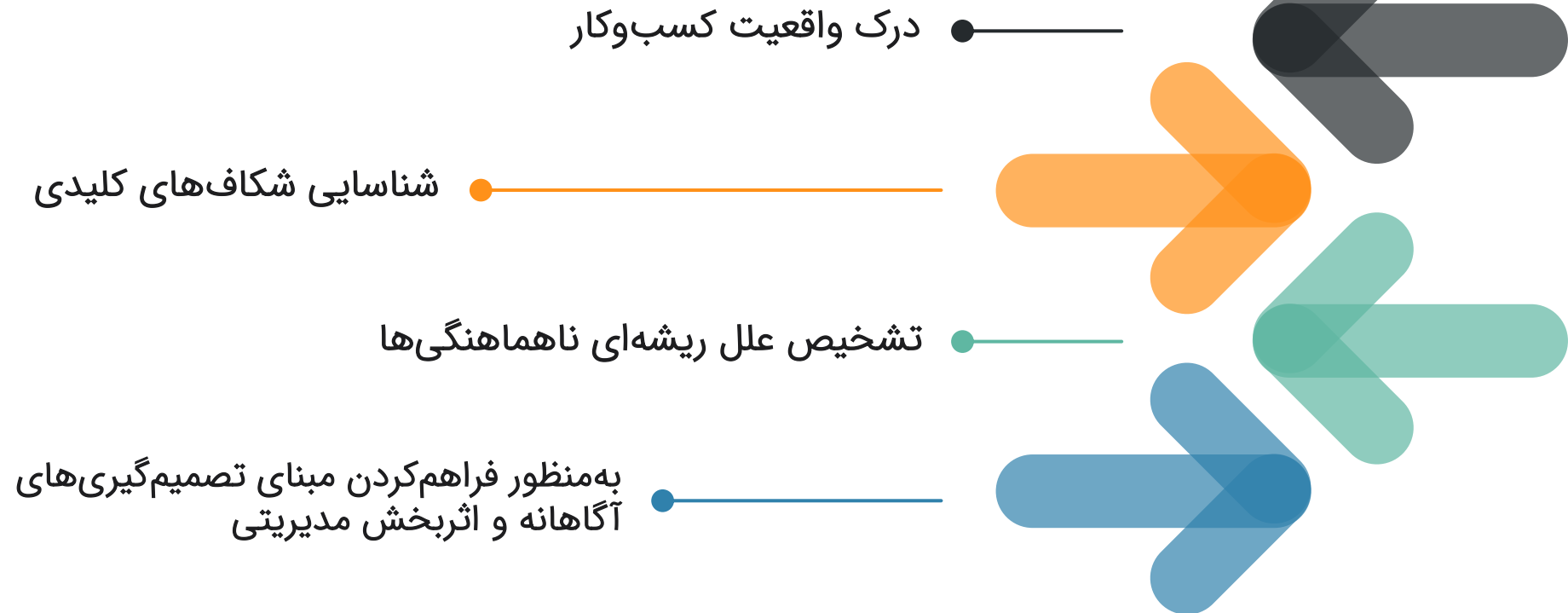
4. تفسیری، نه توصیفی

عارضه یابی خوب می‌گوید «چرا این
اتفاق می‌افتد» نه فقط «چه اتفاقی
افتاده»

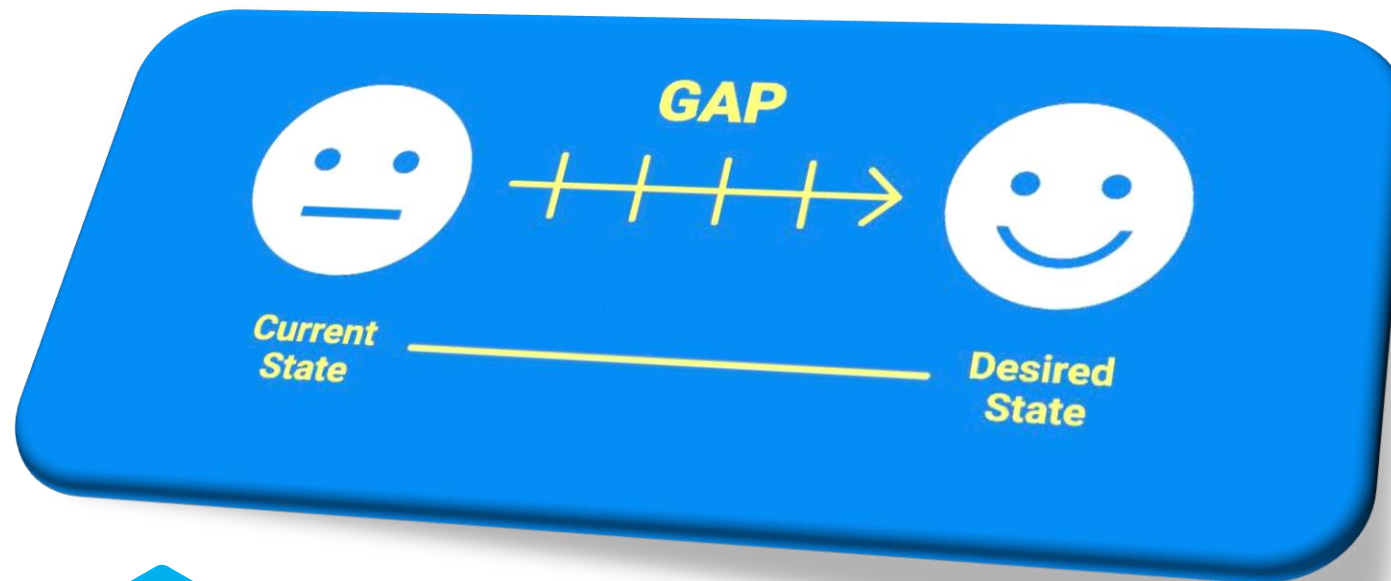
3. سیستمی (Systemic View)

نگاه به تعامل بین اجزای سازمان، توجه
به ناهماهنگی‌ها (Misalignment)، و نه
فقط ضعف یک واحد یا فرد

عارضه یابی کسب و کار فرآیندی نظام مند برای:



چه چیزی باید کشف شود؟

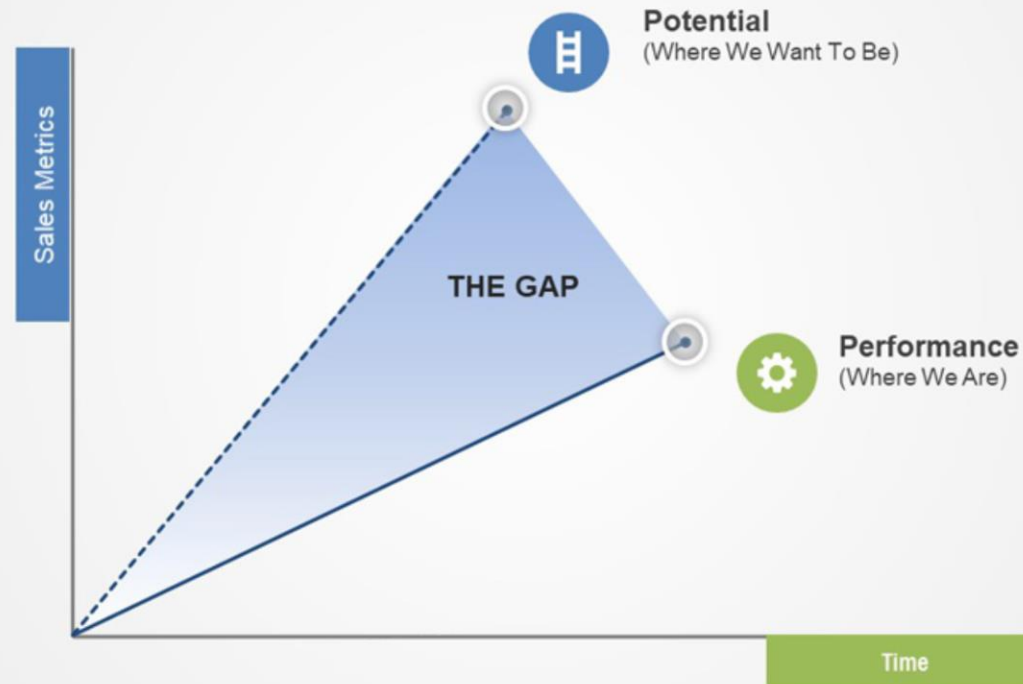


- Problems (مشکلات)
- Weaknesses (ضعف)
- Disease (عارضه)
- Fault (خطا)

- Focus on strengths → تمرکز بر نقاط قوت
- Improvement points → نقاط بهبود
- Create opportunities → ایجاد فرصت‌ها



Gap Analysis Diagram



مشکل / مسئله (Problem) چیست؟

یک نشانه‌ی منفی

یک اختلال قابل مشاهده

معمولاً در سطح عملکرد یا خروجی

دید می‌شود،

نگاه کوتاه‌مدت ایجاد می‌کند و

معمولاً گذشته‌نگر است.

شکاف (Gap) چیست؟

فاصله‌ی معنادار بین:

وضعیت موجود (Current State)

وضعیت مطلوب (Desired State)

یا وضعیت ممکن و دست‌یافتنی

(Possible State)

Gap الزاماً منفی نیست؛ گاهی

نشان‌دهنده‌ی فرصت رشد، بهبود یا

نوآوری است.

و یک تفاوت خیلی مهم:

مشکل (Problem) شما را سریع می برد سمت راه حل

شکاف (Gap) شما را مجبور می کند فکر کنید



عارضه یابی یا ممیزی ، ارزیابی

Diagnosis or Audit, Assessment



تعریف ممیزی Audit

ممیزی فرآیندی رسمی، ساختاریافته و معمولاً مبتنی بر استاندارد است که با هدف بررسی انطباق (Compliance) فعالیت‌ها، فرآیندها یا صورت‌های مالی با قوانین، مقررات یا معیارهای از پیش تعیین‌شده انجام می‌شود.

"Audit is an independent examination of records and activities to assess compliance with established standards."— International Auditing Standards (ISA)



تعریف ارزیابی Assessment

ارزیابی فرآیند سنجش وضعیت فعلی یک سازمان، واحد یا قابلیت نسبت به مجموعه‌ای از شاخص‌ها، معیارها یا Best Practice‌هاست، با هدف رتبه‌بندی، مقایسه یا تعیین سطح بلوغ.

“ارزیابی، قابلیت‌های فعلی را در برابر معیارهای از پیش تعریف‌شده ارزیابی می‌کند تا نقاط قوت و ضعف را درک کند.”

— Bain & Company, Capability Assessment Framework



بُعد مقایسه	عارضه‌یابی کسب‌وکار (Business Diagnosis)	ارزیابی (Assessment)	ممیزی (Audit)
هدف اصلی	درک عمیق وضعیت موجود، شناسایی ریشه مشکلات و کشف فرصت‌های بهبود	سنجش بلوغ، امتیازدهی و مقایسه با استانداردها	اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و فرآیندهای تعریف‌شده
سوال محوری	«چرا این وضعیت وجود دارد؟ ریشه مشکل کجاست و چگونه می‌توان بهبود یافت؟»	«در چه سطحی هستیم؟ امتیاز ما چند است؟»	«آیا مطابق دستورالعمل‌ها عمل شده است؟»
خروجی اصلی	بینش (Insight)، فرضیه، نقشه راه بهبود	نمره (Score)، سطح بلوغ، بنچ‌مارک	یافته‌های انطباق/عدم انطباق، گزارش ممیزی
رویکرد تحلیلی	اکتشافی، تحلیلی، سیستمی، مبتنی بر پرسشگری و مدل‌سازی	کمی، مقایسه‌ای، مبتنی بر چک‌لیست و معیارهای از پیش تعیین‌شده	کنترلی، بازرس‌گونه، مبتنی بر شواهد و مستندات
تمرکز زمانی	حال‌نگر و آینده‌نگر (درک علل ریشه‌ای و طراحی مسیر آینده)	گذشته‌نگر و وضعیت فعلی (سنجش آنچه بوده/هست)	گذشته‌نگر (بررسی اسناد و عملکرد دوره گذشته)
عمق تحلیل	عمیق و ریشه‌یاب (تمرکز بر «چرا» و «چگونه بهبود یابد؟»)	سطحی تا متوسط (تمرکز بر «چه چیزی»)	سطحی و متمرکز بر انطباق (تمرکز بر «آیا انجام شده؟»)
نقش مدیرعامل	فعال، درگیر و رهبری‌کننده فرآیند کشف مسئله	فراهم‌کننده منابع و تأییدکننده شاخص‌ها	ناظر و ارزیاب (معمولاً بدون دخالت مستقیم)

نکته ظریف اما کلیدی

Assessment (ارزیابی) معمولاً ورودی Diagnosis (عارضه یابی) است، اما جایگزین آن نیست.

- ✓ شما می‌توانید بدانید «امتیاز رهبری سازمان 2.8 است»
- ✓ اما هنوز ندانید چرا این‌گونه شده و چه چیزی مانع پیشرفت است.

Audit برای اطمینان از «درست انجام شدن» است.

Assessment برای فهم «کجای کار هستیم».

Business Diagnosis برای تشخیص «چه چیزی واقعاً باید تغییر کند».



سطوح عارضه یابی کسب و کار

Business Diagnosis Levels

عارضه یابی کسب و کار می تواند در دو سطح اصلی انجام شود:

- Strategic Levels (سطح استراتژیک)
- Operational Levels (سطح عملیاتی)





چرا تفکیک سطح عارضه‌یابی حیاتی است؟



Strategic Levels

عارضه یابی استراتژیک کسب و کار فرآیندی است برای تشخیص شکاف‌ها و ناهماهنگی‌های کلان در منطق ارزش‌آفرینی، جهت‌گیری استراتژیک و هم‌راستایی اجزای اصلی سازمان، با تمرکز بر تصمیم‌های سطح مدیرعامل و هیئت‌مدیره.

«تشخیص استراتژیک، ماهیت چالش را قبل از شروع تدوین استراتژی روشن می‌کند.»

Richard Rumelt

سؤال‌های محوری در سطح استراتژیک

آیا استراتژی انتخاب‌شده
با واقعیت بازار هم‌خوان
است؟

آیا بین اجزای کلیدی
سازمان هم‌راستایی وجود
دارد؟

1

2

آیا منابع، ساختار و
قابلیت‌ها از استراتژی
پشتیبانی می‌کنند؟

3

4

چرا با وجود تلاش
زیاد، نتیجه‌ی مطلوب
حاصل نمی‌شود؟

نمونه شکاف های استراتژیک



Operational Levels

Operational Business Diagnosis فرآیندی تحلیلی برای شناسایی علل ریشه‌ای ناکارآمدی‌ها، اختلال‌ها یا افت عملکرد در فرآیندها، سیستم‌ها و اجرای عملیات روزمره سازمان است.

«تشخیص عملیاتی بر این متمرکز است که ریشه‌های اصلی فروپاشی یا اختلال در عملکرد حین اجرا را شناسایی کند.»

McKinsey



سؤال‌های محوری در سطح عملیاتی

چرا این فرآیند به نتیجه
نمی‌رسد؟

کدام تصمیم یا فعالیت
باعث اتلاف منابع شده؟

1

2

3

4

گلوگاه واقعی کجاست؟

چرا برنامه‌ها طبق
انتظار اجرا نمی‌شوند؟

نمونه شکاف های عملیاتی



نکته بسیار مهم

این دو سطح مستقل نیستند اما جایگزین هم نیستند

- بسیاری از مشکلات عملیاتی، ریشه‌ی استراتژیک دارند
- و بسیاری از شکست‌های استراتژیک، به صورت علائم عملیاتی ظاهر می‌شوند.

به عنوان مثال؛ نشانه عملیاتی: تیم فروش به تارگت نمی‌رسد

➤ عارضه یابی عملیاتی: فرآیند فروش ناکارآمد است

➤ عارضه یابی استراتژیک: ارزش پیشنهادی (Value Proposition) نامناسب برای بازار هدف

اگر فقط سطح عملیاتی بررسی شود، شکاف اصلی پنهان می‌ماند.





چگونه عارضه یابی کنیم؟ با چه ابزاری؟



مدل‌های Operational Diagnosis (برای سطح اجرا)

- 5 Why –
- Fishbone (Ishikawa) –
- تمرکز: ♦
- علل ریشه‌ای –
- گلوگاه‌های اجرایی –

مدل‌های Strategic Diagnosis (برای سطح مدیرعامل)

- McKinsey 7S –
- Business Model Canvas –
- Strategy Map (Kaplan & Norton) –
- تمرکز: ♦
- منطق ارزش‌آفرینی –
- همراستایی اجزای کلیدی سازمان –

مدل‌های Contextual Diagnosis (برای فهم محیط و زمینه)

- PESTLE –
- Porter's Five Forces –
- کاربرد: ♦
- فهم فشارهای بیرونی –
- نه تشخیص مسئله –
- درون‌سازمانی

ANALYSIS OF THE
MARKET INFLUENCES

PESTEL

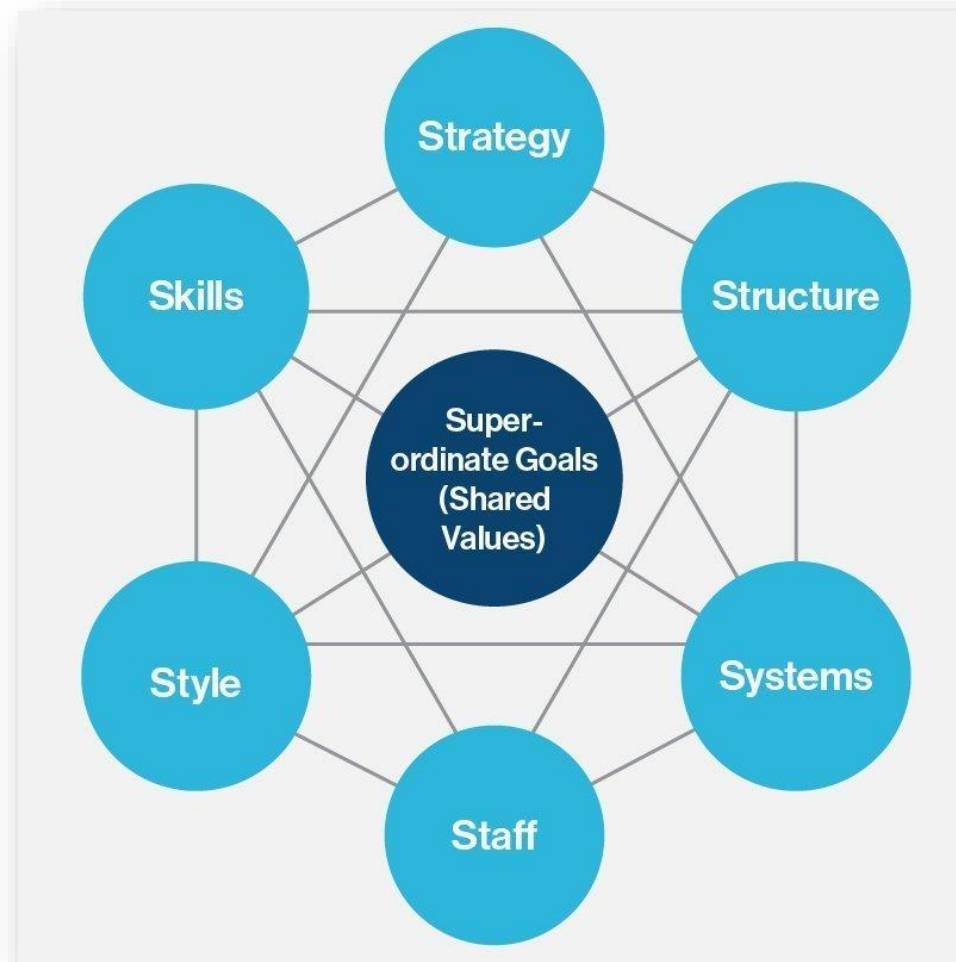


پنج نیروی رقابتی پورتر

Porter's Five Forces



The McKinsey 7-S Framework



هفت حوزه سازمان به دو دسته «عناصر نرم» و «عناصر سخت» تقسیم می‌شوند.

tangible

Strategy (راهبرد سازمانی)، **Structure** (ساختار و چارچوب سازمانی) و **Systems** (فرآیندها و سیستم‌های اجرایی) از عناصر سخت هستند که شناسایی و مدیریت آنها نسبتاً آسان‌تر است.

intangible

در مقابل، **Shared Values** (ارزش‌های بنیادین و مشترک)، **Style** (سبک رهبری و فرهنگ مدیریتی)، **Staff** (سرمایه انسانی و نیروی کار) و **Skills** (شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های سازمانی) عناصر نرم – هرچند مدیریت آنها دشوارتر است – پایه‌های بنیادین سازمان محسوب می‌شوند و احتمال بیشتری دارد که مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.



مدل 7S Mckinsey یک چارچوب استراتژیک است که می‌توان از آن برای هر یک از اهداف زیر استفاده کرد:

- هماهنگی سازمانی یا بهبود عملکرد
- درک عوامل کلیدی و تأثیرگذار در استراتژی سازمان
- تعیین بهترین راه برای هم‌راستا کردن دوباره سازمان با یک استراتژی جدید یا سایر طراحی‌های سازمانی
- بررسی نحوه عملکرد کنونی و روابط موجود در سازمان



تعریف مختصر 7s مکنزی:





7S مدلی برای توصیف سازمان نیست؛
مدلی برای دیدن ناهماهنگی‌های پنهان آن است.

7S Alignment Matrix

	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills	Shared Values
Strategy	—	●	●	●	●	●	●
Structure	●	—	●	●	●	●	●
Systems	●	●	—	●	●	●	●
Style	●	●	●	—	●	●	●
Staff	●	●	●	●	—	●	●
Skills	●	●	●	●	●	—	●
Shared Values	●	●	●	●	●	●	—

در هر تقاطع، این سؤال پرسیده می‌شود:
آیا S سطر، واقعاً توسط S ستون پشتیبانی می‌شود؟

مثال: Strategy × Systems
آیا سیستم‌های پاداش، استراتژی اعلام‌شده را تقویت می‌کنند یا تضعیف؟

ماتریس همترازی مدل 7s

مهارت و شایستگی ها	نیروی انسانی	سبک رهبری	ارزش ها	سیستم ها	ساختار	راهبرد	
آیا شایستگی های محوری، مزیت راهبرد را می سازند؟	آیا نیروی انسانی، شایستگی های لازم برای راهبرد را دارد؟	آیا سبک رهبری، پیاده سازی راهبرد را تقویت می کند؟	آیا راهبرد با ارزش های بنیادین سازمان هم خوان است؟	آیا سیستم ها از اولویت های راهبردی پشتیبانی می کنند؟	آیا ساختار، اجرای راهبرد را تسهیل می کند؟	—	راهبرد
آیا ساختار، بهره برداری از شایستگی های محوری را ممکن می سازد؟	آیا توزیع نقش ها با توان و انگیزه نیروها متناسب است؟	آیا سبک رهبری با سطح تمرکز/عدم تمرکز ساختار هم خوان است؟	آیا ساختار، تجلی ارزش های سازمان (مثل چابکی/ثبات) است؟	آیا سیستم ها با چارچوب گزارش دهی ساختار سازگارند؟	—	✓	ساختار
آیا سیستم ها، یادگیری و تقویت شایستگی ها را تسهیل می کنند؟	آیا سیستم ها، توسعه و انگیزش نیروی انسانی را پشتیبانی می کنند؟	آیا سبک رهبری در طراحی و اجرای سیستم ها منعکس است؟	آیا سیستم ها، ارزش های اعلام شده را در عمل تقویت می کنند؟	—	✓	✓	سیستم ها
آیا شایستگی های محوری، ریشه در ارزش های سازمان دارند؟	آیا نیروی انسانی، ارزش ها را درک کرده و در رفتار نشان می دهد؟	آیا سبک رهبری، الگوی زنده ارزش های سازمان است؟	—	✓	✓	✓	ارزش ها
آیا رهبری، سرمایه گذاری روی توسعه شایستگی ها را اولویت می دهد؟	آیا سبک رهبری، انگیزه و تعهد نیروی انسانی را تقویت می کند؟	—	✓	✓	✓	✓	سبک رهبری
آیا نظام توسعه نیرو، شایستگی های آینده ساز را هدف می گیرد؟	—	✓	✓	✓	✓	✓	نیروی انسانی
—	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مهارت و شایستگی



7S را نباید پر کرد؛ باید S ها را به جان هم
انداخت تا ناهماهنگی ها خودشان را نشان دهند.

The Five Whys

مزیت اصلی پنج چرا این است که یکی از قدرتمندترین روش‌های ارزیابی در بین تمام تحلیل‌های غیرآماري است.

این روش می‌تواند مشکلاتی را که خیلی واضح یا آشکار نبوده‌اند، کشف و ردیابی کند.

It is simple, and it works.



When Should You Use This Method?

1. برای مسائل ساده تا نسبتاً دشوار
2. مسائل پیچیده‌تر ممکن است به این روش در ترکیب با برخی روش‌های دیگر نیاز داشته باشند.
3. هنگامی که مسائل شامل عوامل یا **تعاملات انسانی** هستند. بنابراین هر زمان خطای انسانی در فرآیند دخیل باشد.



یک مثال ساده از 5Why

علت اصلی مشکل این است که ما برنامه کاری را تجزیه و تحلیل نکردیم. اقدام اصلاحی این است که کانال‌های ارتباطی خوبی در تیم پروژه ایجاد کنیم و جلسات پیشرفت را به طور منظم تشکیل دهیم تا از کمبود ارتباط و هماهنگی جلوگیری شود.

مرحله	پرسش «چرا؟»	پاسخ
چرا ۱	چرا فروش آنلاین کاهش یافته است؟	چون نرخ تبدیل بازدیدکننده به خریدار (Conversion Rate) افت کرده است.
چرا ۲	چرا نرخ تبدیل افت کرده است؟	چون مشتریان در مرحله «تکمیل سبد خرید» سایت را ترک می‌کنند.
چرا ۳	چرا مشتریان سبد خرید را رها می‌کنند؟	چون فرآیند پرداخت طولانی و پیچیده است و گزینه‌های پرداخت محدود است.
چرا ۴	چرا فرآیند پرداخت بهینه‌سازی نشده است؟	چون تیم فنی اولویت توسعه را روی ویژگی‌های جدید گذاشته، نه بهبود تجربه کاربری موجود.
چرا ۵	چرا اولویت‌بندی به این شکل انجام شده؟	چون معیارهای ارزیابی عملکرد تیم، بر «تعداد ویژگی‌های تحویل‌شده» متمرکز است، نه «تأثیر بر تجربه مشتری».

نمودار استخوان ماهی

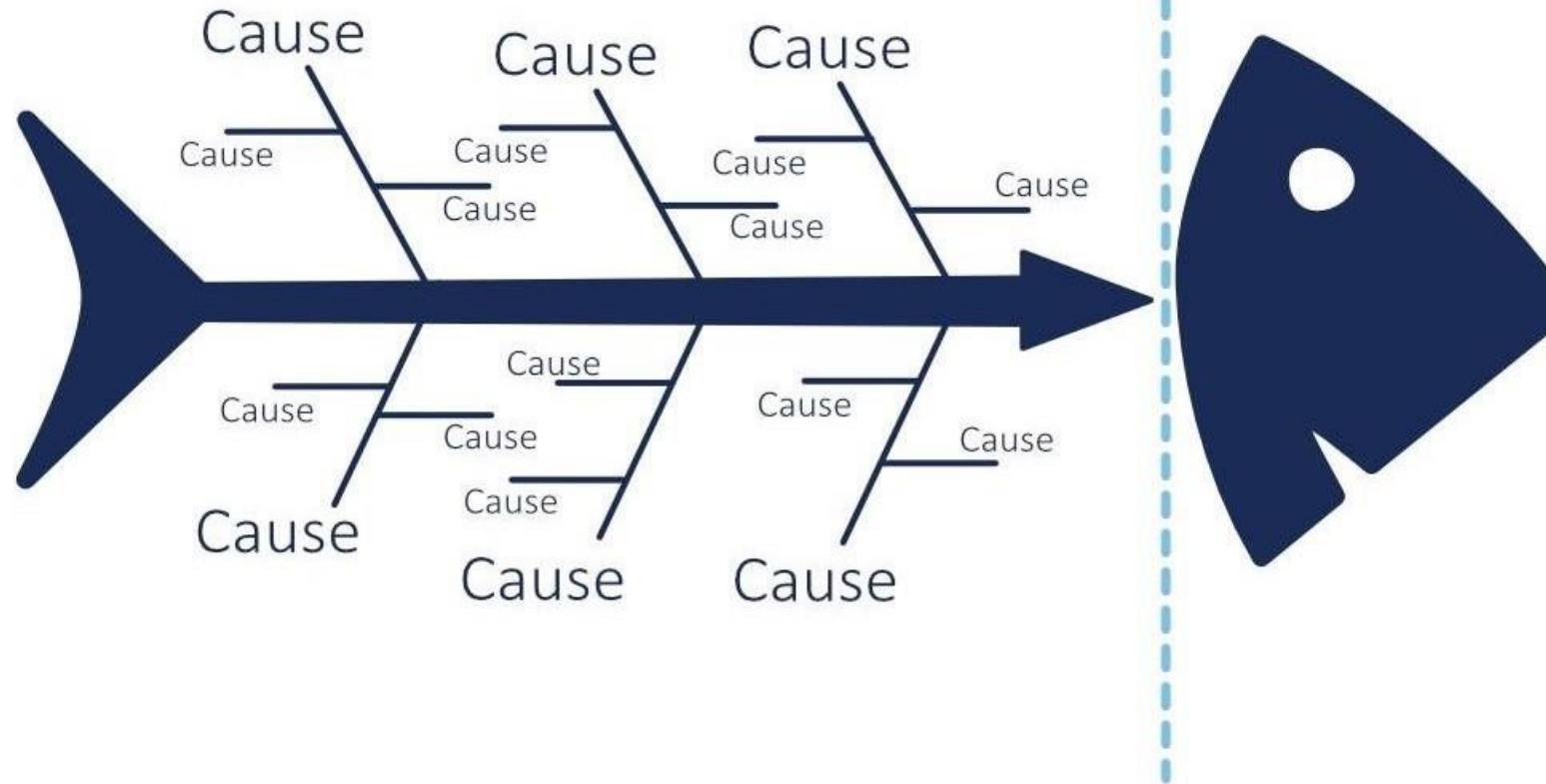
Fishbone Diagram

(Cause and Effect Diagram)

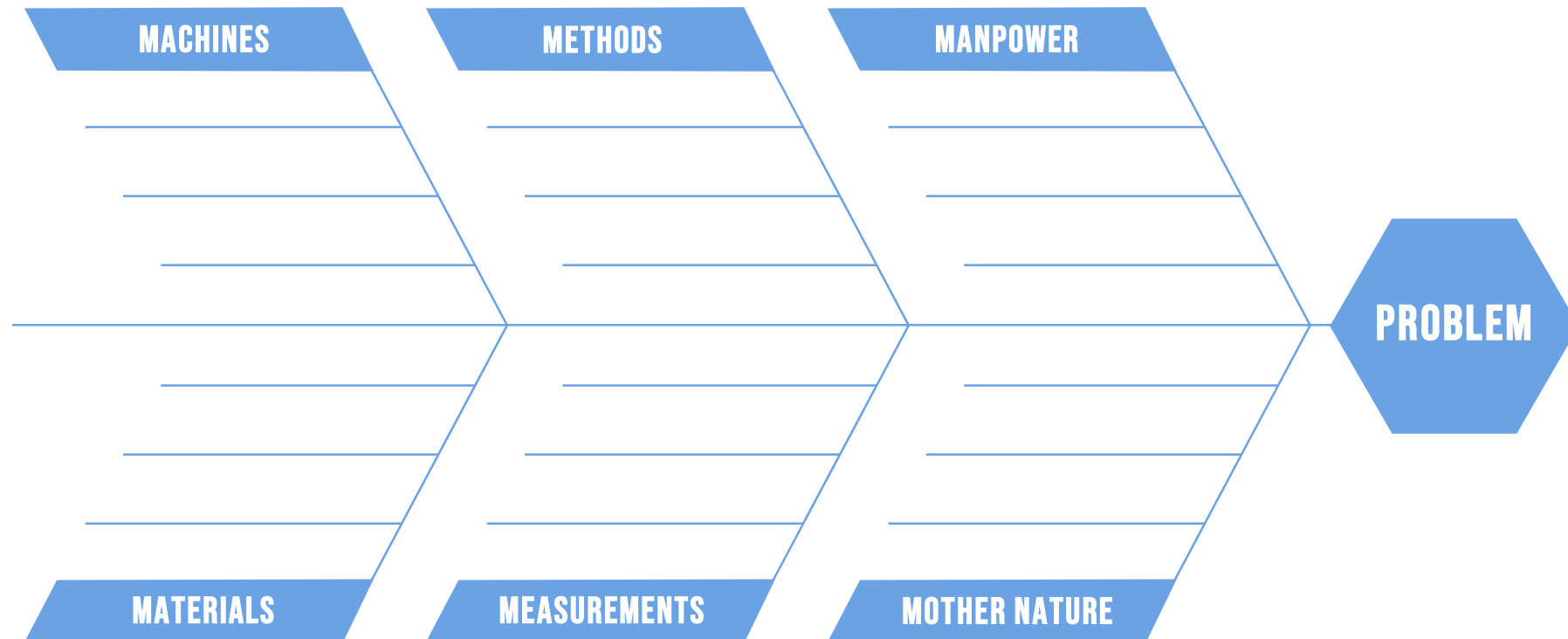


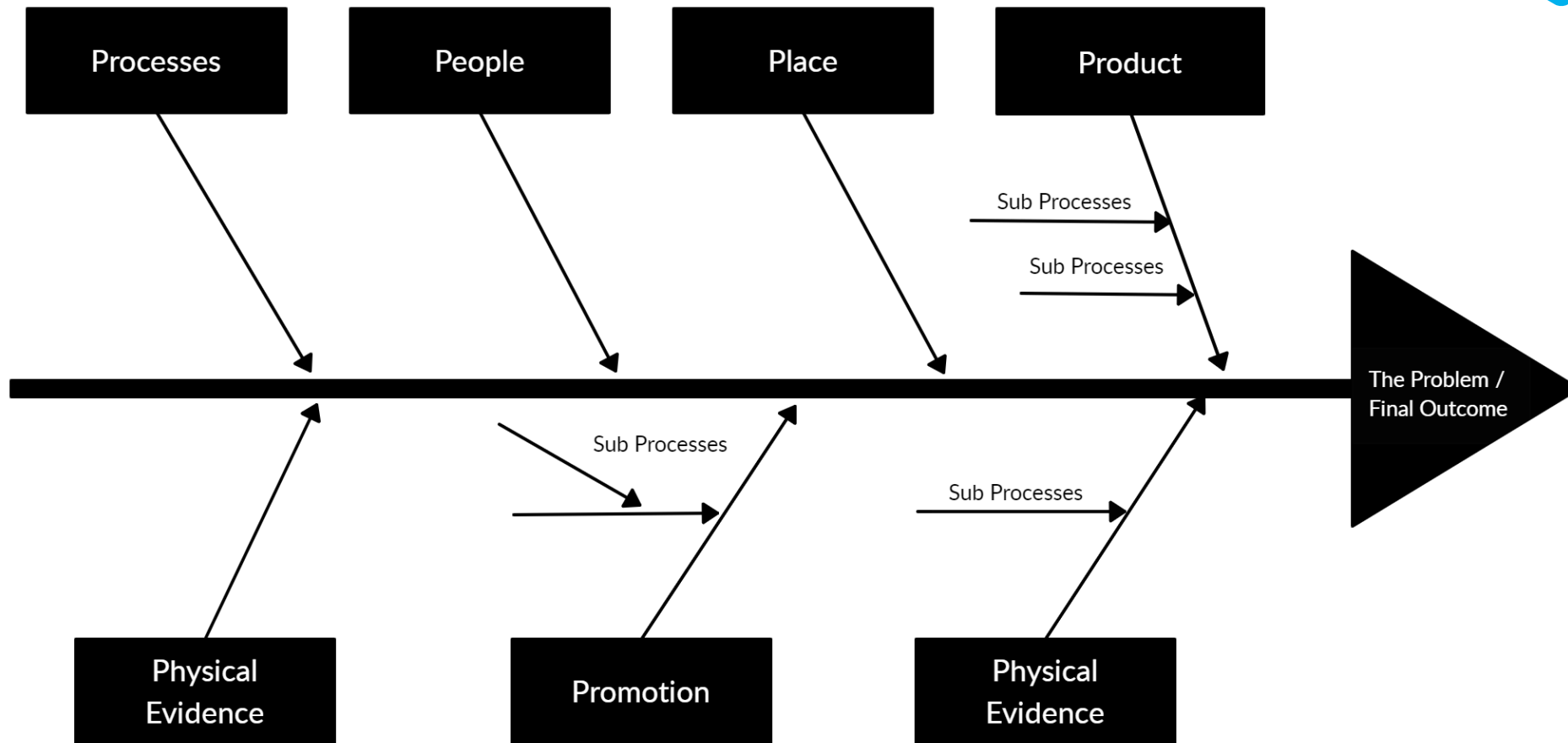
CAUSES

EFFECT



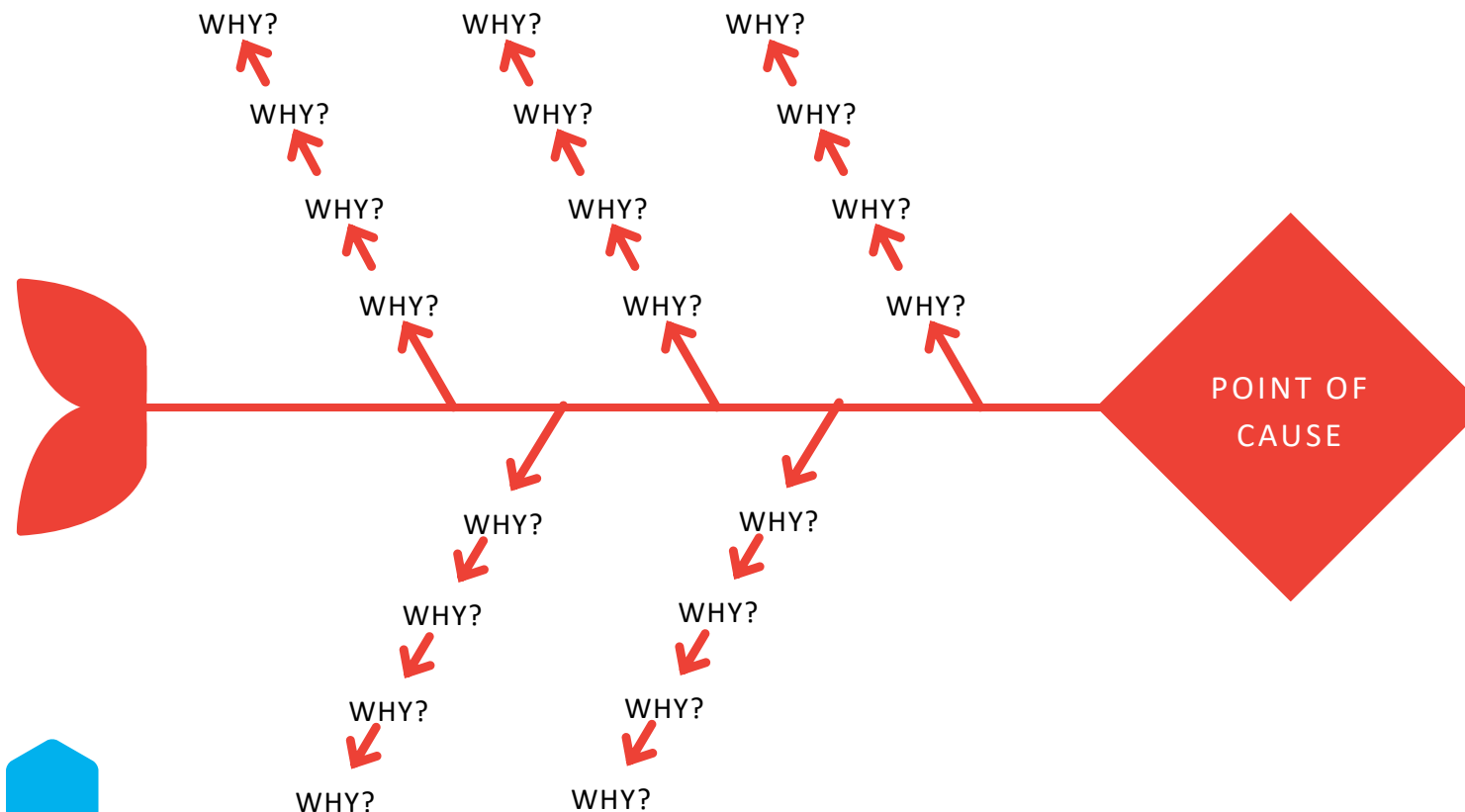
MANUFACTURING FISHBONE DIAGRAM (6m)



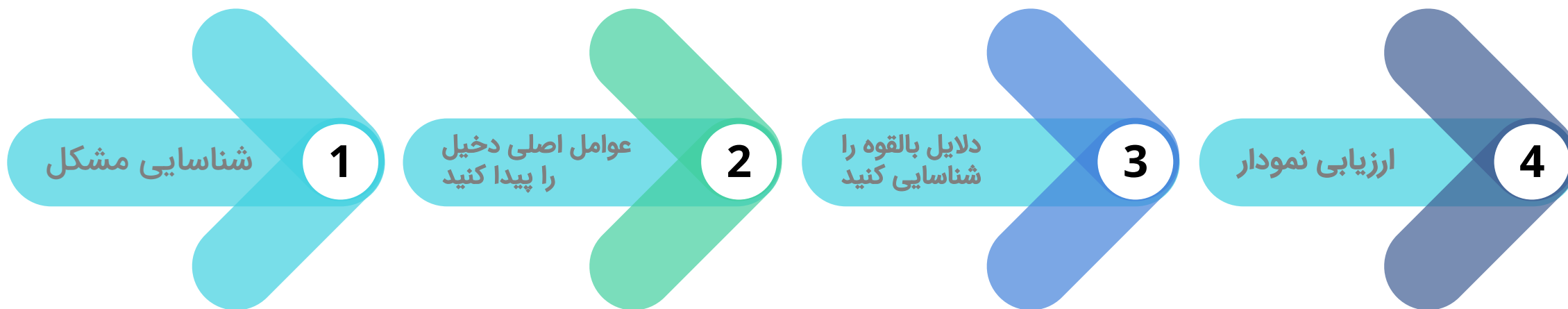


How to Use the Fishbone Diagram?

FISHBONE DIAGRAM 5 WHYS



چگونه از نمودار استخوان ماهی استفاده کنیم؟



6 mindsets for better problem solving

Complex issues often require more than one approach. These 6 shifts in thinking can help businesses see the situation from every angle.



1

Be ever curious

Shake up learned patterns,
go on a mission of **discovery**,
ask “**Why?**”



همیشه کنجکاو بمان.
الگوهای یادگرفته‌ات را به چالش بکش،
در مأموریتی کاشفانه گام بگذار،
و بپرس: «چرا؟»

2

Tolerate ambiguity and stay humble

Adapt your thinking when
facts change. Think in terms of
odds, not **certainties**.

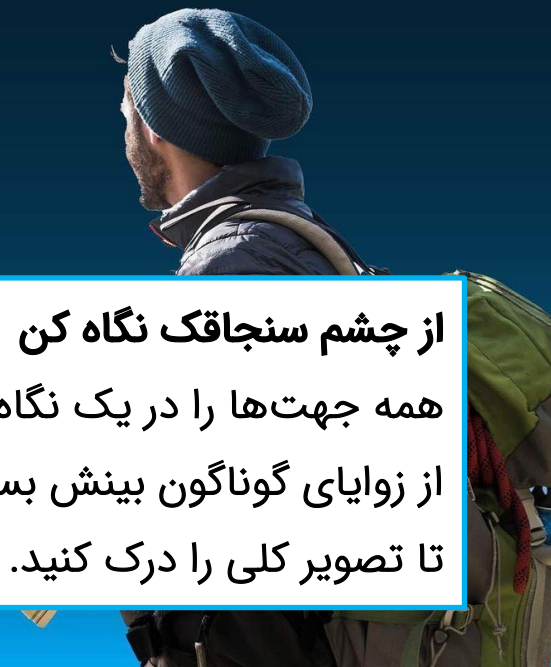


ابهام را تحمل کنید و فروتن بمانید
در مواجهه با تغییر حقایق، ذهن خود را
انعطاف‌پذیر نگه دارید،
به احتمالات فکر کنید، نه قطعیت‌ها

3

Take a dragonfly view

Take in 360 degrees of perception, use **multifaceted vision** to see the **big picture**.



از چشم سنجاقک نگاه کن
همه جهت‌ها را در یک نگاه ببیند،
از زوایای گوناگون بینش بسازید،
تا تصویر کلی را درک کنید.

4

Think now, not next

Focus on what's actually **happening**, not what could be. **Experiment** to create your own data.



اکنون فکر کن، نه فردا.
روی آنچه واقعا اتفاق افتاده تمرکز کنید،
نه آنچه شاید اتفاق بیافتد. آزمایش کنید
تا داده‌های واقعی خودتان را بسازید.

5

Tap into collective intelligence

The crowd has **wisdom**.
Draw on diverse experiences
through **crowdsourcing**.



از هوش جمعی بهره بگیر.
خرد همراه جمع است. از طریق
جمع‌سپاری از تجربیات متنوع بهره
ببرید.

6

Show and tell

Connect with your audience.
Make your solution obvious
through immersive **storytelling**.



نشان دهید و بگویید.
با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنید. با
داستان‌سرایی جذاب راه‌حلتان را واضح
نشان بدهید.

Questions & Answers



سپاس

برایتان آرزوی موفقیت روزافزون دارم



@saeidvaezzadeh



@saeidvaezzadeh



0935-127-1470