

عارضه یابی سازمانی، نخستین گام برای رسیدن به سازمان سرآمد

عارضه یابی سازمانی، نخستین گام برای رسیدن به سازمان سرآمد

فرآیند، مدل و کارکردها

وحید زارع زاده، کارشناس سیستم های مدیریت پروژه، مدیریت برنامه ریزی

مقدمه:

سرآمد شدن یک سازمان، فرایند پیوسته ایست که با برنامه ریزی و هدف گذاری آغاز می شود و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود.

درک و شناخت کامل از وضعیت موجود سازمان و پیداکردن مشکلات آن که با عنوان عارضه نامیده می شود، اقدامی حیاتی در فرآیند پیوسته فوق الذکر است. در این مقاله به طور خلاصه عارضه یابی سازمانی شامل مدل و کارکردهای مهم آن به عنوان نقطه آغازی جهت ورود به مسیر رشد و سرآمدی مورد بررسی اجمالی قرار گرفته است.

در بسیاری از مباحث مدیریتی، سازمان به بدن انسان تشبیه می شود، چرا که سازمان نیز یک موجود پویا و زنده است. همانطوری که پیش نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هر چه دقت این آزمایش ها بیشتر و دقیق تر باشد بهبودها و فرایند درمان موثرتر خواهد بود، در مورد ایجاد اصلاحات و حرکت به سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرایند عارضه یابی همین حکم را دارد و با انجام این فرایند سعی در یافتن معضلات و تنگناهایی داریم که ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر بهبود باشند .

انجام فعالیت عارضه یابی به عنوان گام اولیه در تعریف اقدامات لازم برای توسعه ظرفیت مدیریت و نظام های مدیریتی و اصلاح عملکرد سازمان فعالیت بسیار ضروری و گامی از یک پروژه استراتژیک در سازمان است .

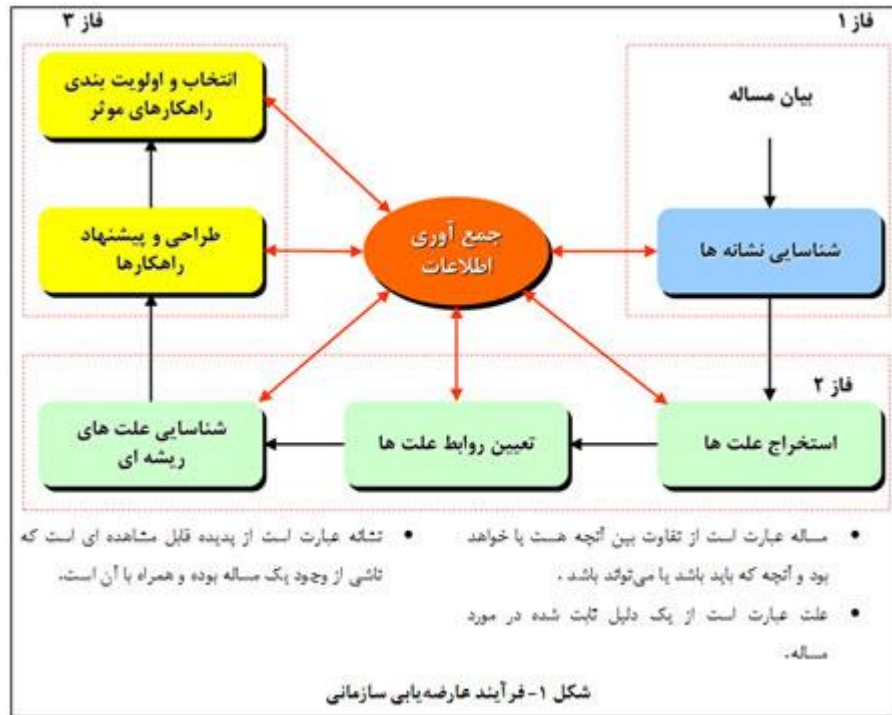
مهم ترین کارکردهای انجام عارضه یابی سازمانی عبارتند از:

- شناسایی علل تأخیرات پروژه های سازمان
- محاسبه شاخص های بهره وری و سودآوری
- تعیین میزان بهره وری سازمان و کارکنان
- تحلیل دقیق ساختار، فرآیند اهداف و استراتژی های سازمان و بهبود آنها
- تعیین نقاط قوت و ضعف و اولویت بندی مشکلات
- عارضه یابی منابع انسانی، ارگونومی و محیط کار
- شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی عملکرد سازمان

- تعیین راهکارهای علمی حل مشکلات
- تعریف آموزش ها و پروژه های کاربردی و کاهش هزینه های آموزش های غیر مؤثر
- جلوگیری از اتلاف منابع مالی سازمان در پروژه های غیر کاربردی

تعاریف اکادمیک و رسمی، عارضه یابی را فرآیندی می دانند مبتنی بر تئوری علوم رفتاری. فرآیند مذکور تشکیل شده است از مراحل:

- 1- ورود به یک سیستم انسانی (سازمان)
 - 2- جمع آوری داده های معتبر در مورد تجربیات افراد تشکیل دهنده آن سازمان در رابطه با سیستم حاکم بر آن و نهایتاً
 - 3- بازخورد دادن اطلاعات حاصل از پردازش داده ها به آن سیستم بمنظور ارتقاء آگاهی افراد سیستم در آن مورد
- عارضه یابی به شرح فوق، چنانچه بر اساس یک مدل صورت پذیرد، امکان فهم سیستماتیک سازمان را فراهم می آورد به ترتیبی که بتوان بمنظور حل مشکلات و بهبود بهره وری، اقدامات لازم را در مقاطع زمانی مناسب انجام داد.
- مراحل انجام پروژه های عارضه یابی به طور کلی به شرح زیر است :
- 1- طرح موضوع و بیان مسئله یا مسایل سازمان
 - 2- کسب موافقت مدیریت ارشد برای اجرای پروژه عارضه یابی
 - 3- تشکیل تیم عارضه یابی به منظور ایجاد تفاهم و کسب حمایت و همکاری مدیران
 - 4- انجام آموزشهای اولیه، توجیه و ایجاد اعتقاد در مدیران و سایر اعضا
 - 5- تهیه برنامه و انجام عارضه یابی و در ادامه علت یابی
 - 6- ارائه راهکارهای بهبود
 - 7- تدوین و ارائه گزارش



از موضوع وسیع تری به نام توسعه سازمانی است.

عارضه‌یابی سازمانی حرکتی نیست که الزاماً منجر به یافتن یک حقیقت محض در مورد یک مجموعه شود. البته باید توجه شود که عارضه‌یابی یک سیستم تجویز نسخه هم نیست. به بیان دیگر، هدف از عارضه‌یابی، ایجاد یک فهم مشترک و همه‌جانبه در مورد یک سیستم است تا بر اساس آن، امکان تصمیم‌گیری در خصوص لزوم ایجاد تغییرات در سیستم و همچنین موضعی که نیاز به انجام تغییرات دارد، روشن شود.

عارضه‌یابی سازمانی زمانی انجام می‌شود که متولیان آن سازمان، باستناد شاخصه‌هایی، متوجه ناکارآمدی در مجموعه می‌شوند. این تشخیص چنانچه با اراده‌ی اصلاح و بهبود همراه باشد، منجر به انجام فرآیند عارضه‌یابی خواهد شد. در انتهای عارضه‌یابی، طراحی گزینه‌های موجود جهت انجام اقدامات اصلاحی آغاز می‌گردد.

عارضه‌یابی سریع

در این نوع عارضه‌یابی اطلاعات کلی سازمان از راههای مصاحبه، پرسشنامه، بازدید و مطالعه مستندات جمع‌آوری شده و سپس

محاسبات لازم برای محاسبه شاخص های بهره وری و سودآوری سازمان انجام می شود. سپس ارتباط اطلاعات با یکدیگر و وضعیت شاخص های مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و جایگاه شرکت در محیط بیرونی نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.

در نهایت عملکرد سازمان مورد قضاوت قرار می گیرد. در این مرحله در مورد ضرورت انجام بررسی دقیق تر و عمیق تر نیز تصمیم گیری می شود .

عارضه یابی تفصیلی

این نوع ارزیابی شامل ۷ مرحله است که پس از تصویب پروژه عارضه یابی انجام می شود. مراحل مختلف این فرایند معمولاً به ترتیب زیر است:

1. بررسی مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمان
2. بررسی ساختار، سیستم های اطلاعاتی، فرایندها و نتایج آن در حوزه های نه گانه داخل سازمان و همچنین قلمرو کاری آن. نمونه پرسش نامه های اساسی مربوط به این مرحله معمولاً عملکرد سازمان را در دوره های مختلف مورد بررسی قرار می دهد.
3. تحلیل نتایج بررسی ها و ارزیابی ها و جمع بندی و نتیجه گیری
4. تعیین نقاط قوت و ضعف
5. اولویت بندی مشکلات
6. تعیین حوزه های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات اولویت بندی شده و ارایه راهکارهای بهبود
7. تدوین گزارش

حوزه های نه گانه مورد اشاره در مرحله دوم به شرح زیر می باشند:

• اثربخشی (انجام کارهای درست)

• کارایی (انجام درست کارها)

• بهره وری (انجام درست کارهای درست)

• نوآوری

• قابلیت انعطاف

• کیفیت زندگی کاری شرکت

• سودآوری

• کیفیت

• مسئولیت اجتماعی

منبع: <http://aryanapm.com>